



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

UMA ANÁLISE DAS IMPLICAÇÕES DE ATITUDE FACE AO LÍDER

Luisa Maria Reis Caetano

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Gestão
Financeira.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Dias

Lisboa

Abril, 2017

RESUMO

No contexto económico dos mercados ao nível global, na atualidade, é notório o atraso das organizações portuguesas em relação ao exterior, pelo que estas têm menos tempo para se modernizarem e estarem a par da concorrência na globalização dos mercados. Um esforço imenso.

Embora a modernização das empresas seja crucial, para atingir a meta de conseguir dar resposta aos mercados a par da concorrência, não é menos importante o capital humano. No entanto, uma boa equipa de pessoal com boa tecnologia pode ser um desastre se não existir uma boa liderança.

A liderança de qualquer organização, apenas terá sucesso se conseguir conhecer-se, conhecer os stakeholders e conhecer os seus colaboradores. Cabe ao líder cativar toda a equipa para conseguir atingir os objetivos e as metas da empresa.

O Líder de sucesso, além das competências profissionais como gestor, deverá ser portador de competências emocionais elevadas, ser firme nas decisões e ao mesmo tempo um colega com quem todos podem contar, para resolver conflitos ou apenas desabafar.

Deste modo o líder terá a Lealdade e a Amizade dos seus colaboradores e todos alinharão as suas forças para o bom desempenho das funções e conseguir uma prestação de serviço de alto valor. Qualquer empresa que ofereça um bem ou serviço, com alto valor, terá maior facilidade de conquistar mais mercado (clientes), que pela maior informação disponível (Internet) se encontram mais exigentes.

Nesta investigação propomo-nos estudar, com recurso a revisão bibliográfica de outros estudos já efetuados, as relações entre as variáveis género e a atitude a face ao líder (lealdade e Amizade) e avaliar se o desempenho dentro das organizações com maior satisfação se deve à atitude do Líder. Dever-se-á estudar de que forma as instalações e o equipamento disponível tem também influência na satisfação interpessoal na organização.

Iremos obter a informação necessária, com recurso a um questionário a uma amostra da população ativa na Área Metropolitana de Lisboa.

Os dados obtidos da amostra de 89 respostas ao questionário, alvo de tratamento estatístico com a IPSS, demonstraram que a Satisfação no trabalho é influenciada pela Lealdade e Amizade nas relações entre Líder e colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Satisfação no trabalho, Lealdade, Amizade, Género

ABSTRACT

In the economic context of the markets at the global level, the delay of Portuguese organizations in relation to the outside world is notorious, reason why they have less time to modernize and to be abreast of the competition in the globalization of the markets. A huge effort.

While the modernization of enterprises is crucial, in order to achieve the goal of responding to markets alongside competition, human capital is no less important. However, a good team of good tech people can be a disaster if there is no good leadership.

The leadership of any organization will only succeed if they get to know each other, meet the stakeholders and get to know their employees. It is up to the leader to captivate the entire team in order to achieve the goals and objectives of the company.

The successful leader, in addition to professional skills as a manager, should be a strong emotional player, be firm in decisions and at the same time a colleague with whom everyone can count, resolve conflicts or just vent.

In this way the leader will have the Loyalty and Friendship of his employees and all will align their forces for the good performance of the functions and to obtain a service of high value. Any company that offers a good or service, with high value, will have greater ease of conquering more market (clients), that by the greater information available (Internet) are more demanding.

In this investigation, we propose to study the relationships between the gender variables and the attitude towards the leader (loyalty and friendship), and to evaluate if the performance within organizations with greater satisfaction is due to Attitude of the Leader. It should be studied how the facilities and available equipment also influence the interpersonal satisfaction in the organization.

We will obtain the necessary information, using a questionnaire to a sample of the active population in the Lisbon Metropolitan Area.

The data obtained from the sample of 89 questionnaire responses, which were the subject of statistical treatment with the IPSS, showed that Work satisfaction is influenced by Loyalty and Friendship in relations between Líder and collaborators.

KEY-WORDS: Leadership, Work satisfaction, Loyalty, Friendship, Gender

AGRADECIMENTOS

Apesar de 2015 e 2016 apresentarem dificuldades da mais variada ordem pessoais e profissionais, consegui ultrapassar todas os obstáculos com ânimo, sem perder o foco nos objetivos a alcançar a curto e médio prazo. Existiram momentos muito complicados, no entanto em todos eles existiram pessoas para amparar e relembrar que quando necessário aparecem forças estimuladoras que nos impulsionam a avançar.

Por todas essas razões, deixo os meus mais encarecidos agradecimentos aos colegas de trabalho que me ajudaram, nas ocasiões mais frágeis da minha vida.

Não posso deixar de agradecer ao meu chefe direto Arquiteto João Félix, todo o apoio.

Congratulo-me de poder chamar de grande amiga a minha irmã, que tem estado sempre presente para me motivar nas horas mais obscuras da vida.

Agradeço ao meu sobrinho Diogo Lapa, por todos os momentos de alegria que me proporcionou e levantou o ânimo com a inocência própria de uma criança de 11 anos.

Apesar de todos os pesares os meus pais, embora não estando entre nós, continuam sempre presentes no coração, em honra da sua memória e de todos os valores transmitidos, apenas existe um sentido na vida – seguir em frente, procurar melhorar todas as áreas da vida com a humildade necessária sem desprezar todos os que nos rodeiam, sem nunca deixar de expor todas as opiniões com educação.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Álvaro Dias, pela paciência e incentivo no decorrer da orientação desta dissertação, transmitindo-me motivação e calma na resolução de todas as dificuldades.

Obrigada Amigos!

ABREVIATURAS

AML – ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA

CETEB – CENTRO DE ENSINO TECNOLÓGICO DE BRASÍLIA

IE - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

ST - SATISFAÇÃO NO TRABALHO

QI – QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA

ÍNDICE

RESUMO	i
PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Satisfação no trabalho, Lealdade, Amizade, Género.....	i
AGRADECIMENTOS	iii
ABREVIATURAS	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
TAO DA GESTÃO	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. TEMÁTICA	1
1.2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA OU QUESTÕES DE PARTIDA	2
1.3. OBJETIVOS.....	2
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	3
2. TÍTULO E TEMA	5
2.1. CONCEITOS ESSENCIAIS	6
2.1.1. LIDERANÇA.....	6
2.1.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	9
2.1.3. GÉNERO DO LÍDER (MASCULINO/FEMININO).....	11
2.1.4. SATISFAÇÃO NO TRABALHO	12
2.1.5. ATITUDE FACE AO LÍDER (LEALDADE/AMIZADE)	14
2.2. ESTADO DE ARTE	16
2.2.1. LIDERANÇA.....	16
2.2.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	17
2.2.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO	18
2.2.4. GÉNERO	18
2.2.5. AMIZADE / LEALDADE	20
2.3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	22
3. MÉTODO	23
3.1. MODELO DE RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS.....	23
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
3.3. PROCEDIMENTOS E DESENHOS DE INVESTIGAÇÃO	24
3.4. AMOSTRA, POPULAÇÃO E PARTICIPANTES.....	26
3.5. UNIVERSO	27
3.6. AMOSTRA.....	35

3.7.	MEDIDAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E VARIÁVEIS	35
3.8.	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	36
4.	ANALISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO	38
4.1.	ESTATÍSTICA DESCRITIVA	38
4.1.1.	ALFA DE CRONBACH.....	38
4.1.2.	SATISFAÇÃO	39
4.1.3.	LÍDER.....	40
4.1.4.	AMIZADE	41
4.1.5.	LEALDADE	42
4.2.	TESTE DAS HIPÓTESES	43
4.2.1.	CORRELAÇÕES	43
4.2.2.	REGRESSÃO	44
5.	CONCLUSÕES.....	46
5.1.	DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA.....	46
5.2.	IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO.....	47
5.3.	LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES	47
	BIBLIOGRAFIA.....	49
	ANEXOS.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estilos de liderança na grelha gerencial.	6
Figura 2 – Tipos de características dos estilos de liderança.	7
Figura 3 - Distinção entre os três estilos de liderança: autocrático, democrático e laissez-faire.	8
Figura 4 – Níveis de competências de líderes.	9
Figura 5 - As competências subjacentes à Inteligência Emocional.	10
Figura 6 - Modelo tradicional de classificação de ativos.	11
Figura 7 – Modelo teórico de bem-estar no trabalho – BET.	13
Figura 8 – Modelo de interação das variáveis em estudo.	23
Figura 9 – População Ativa na AML.	27
Figura 10 – População ativa por faixa etária.	28
Figura 11 – Caracterização da amostra por Género	29
Figura 12 - Caracterização da amostra por Faixa Etária	30
Figura 13 - Caracterização da amostra por Escolaridade	30
Figura 14- Caracterização da amostra por Estado Civil.	31
Figura 15 - Caracterização da amostra quanto ao número de anos a trabalhar na empresa atual	32
Figura 16 - Caracterização das empresas por número de trabalhadores	33
Figura 17 - Caracterização do Género do Líder atual	34
Figura 18 - Caraterização da preferência do género do superior hierárquico	34
Figura 19 - Atribuição de numeração para tratamento estatístico.	36
Figura 20 - Numeração para tratamento estatístico, (variável Lealdade).	37
Figura 21 - Numeração para tratamento estatístico, (Variável Amizade)	37
Figura 22 - Verificação das variáveis em estudo pelo Alfa de Cronbach	38
Figura 23 - Histograma da variável Satisfação	39
Figura 24 - Histograma da variável Líder	40
Figura 25 - Histograma da variável Amizade	41
Figura 26 - Histograma da variável Lealdade	42
Figura 27 - Resultados de correlação entre variáveis.	43
Figura 28 - Regressão entre as variáveis Amizade e Satisfação	44
Figura 29 - Regressão entre as variáveis Lealdade e Satisfação	45

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Modelo de Questionário	53
--	----

TAO DA GESTÃO

**“GERIR É CRIAR E NUTRIR
É PODER SEM POSSUIR,
REALIZAR SEM BUSCAR PROTAGONISMO,
NEGOCIAR SEM CONTROLAR OU DOMINAR.
EIS OS PRINCÍPIOS VIRTUOSOS DA GESTÃO”**

ALFRED SFEIR-YOUNIS

1. INTRODUÇÃO

1.1. TEMÁTICA

Hoje em dia vemos as empresas em reformulação constante, com a finalidade de atingirem os níveis de resposta em tempo útil às exigências dos mercados. A globalização das economias alavanca a inovação quer dos instrumentos de gestão, bem como, a formação de todos as pessoas intervenientes nos processos internos e nas relações com todos os stakeholders externos.

Deste modo as organizações para aumentarem o valor e terem sucesso, necessitam que todos os intervenientes que nela trabalham se tornem especialistas e trabalhem em equipa de forma homogénea, com foco centrado em atingir os mesmos objetivos e as metas propostas. Tendo em conta que dentro de cada organização, existem diversos atores com especialidades diferentes, emerge a necessidade de um Líder que agregue as respostas das diferentes equipas de trabalho e o oriente com o objetivo de atingir as metas propostas.

As organizações que se destacam nos mercados com sucesso, têm sido alvo de diversos estudos económicos, financeiros e sociais, das variáveis liderança; satisfação no trabalho, entre outros, com vista a apurar a fórmula do sucesso.

O resultado de alguns desses estudos que a media referem, apontam para a questão da liderança ser criativa e ser detentora de um grau de inteligência emocional superior de tal forma que se tem colocado em causa se será uma questão de género do líder.

Qualquer que seja o género do Líder, este apenas terá sucesso como tal, se conhecer as suas próprias capacidades psicológicas, de trabalho e emotivas para melhor poder descodificar as emoções das pessoas com que trabalha e interagir com toda a equipa, criando sinergias, motivando-a, de forma firme e descontraída consegue suprimir constrangimentos e/ou conflitos com a finalidade de todos atingirem os seus objetivos (Abreu, 2003:25-43; Goleman, 2002:19-102).

Pela atualidade do tema que se encontra em debate nos mais diversos setores da nossa economia, nesta dissertação, pretende-se estudar o tema “LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO - UMA ANÁLISE DAS IMPLICAÇÕES DE ATITUDE FACE AO LÍDER.

Para tal iremos rever bibliografia acerca das variáveis Liderança, satisfação no trabalho, variável género do líder (masculino/feminino) e a variável atitude face ao líder (Lealdade e Amizade) e a interação entre elas dentro das organizações.

1.2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA OU QUESTÕES DE PARTIDA

Nesta dissertação, pretende-se estudar de que forma a satisfação no trabalho é afetada pela variável género do líder (masculino/feminino) e a variável atitude face ao líder (a lealdade e a amizade, aplicado em ambiente de trabalho, equipa de trabalho-líder, trabalhador-líder e trabalhador- trabalhador), tendo em conta a liderança e as suas competências específicas e o grau de inteligência emocional que incute nas relações de toda a atmosfera laboral.

1.3. OBJETIVOS

Neste estudo pretendemos atingir o objetivo de verificar como a satisfação no trabalho dentro das organizações é diretamente influenciada pelas variáveis liderança, género de liderança e a atitude face ao líder (amizade e lealdade). Para tal, iremos analisar de forma fragmentada, após a análise cuidada de cada variável e retirar uma conclusão que englobe toda a problemática.

Queremos saber se os objetivos e metas que as organizações se propõem atingir conseguirão os mesmos resultados independentemente do género de liderança, da inteligência emocional, do respeito profissional, da lealdade e do amizade pelo líder na organização e afeta os Stakeholders internos e externos.

O objetivo deste estudo visa apurar de que modo as variáveis; género do líder e o respeito e lealdade/amizade, entre todos os intervenientes dentro das organizações, tendo em conta a liderança, o género do líder e a atitude face ao líder pela lealdade e amizade, se afetam a satisfação dos trabalhadores, para tal elaboraram-se três questões que visam responder às hipóteses.

OE1: Será o afeto ao líder importante para a satisfação e bem-estar das pessoas;

OE2: Será a lealdade ao líder relevante para a satisfação e bem-estar das pessoas;

OE3: Será que o género do líder contribui para a satisfação profissional do grupo;

OE4: Saber se as relações constantes nos objetivos anteriores serão moderadas pelo género do líder.

Para se abrangerem os objetivos propostos enunciados anteriormente este estudo irá assentar num inquérito organizado com base noutros já elaborados e respondidos (conseguidos através de pesquisa bibliográfica), com vista a mensurar as variáveis; amizade/lealdade ao líder masculino ou feminino, liderança e satisfação na organização.

Para atingir os objetivos traçados pretende-se colocar o questionário *online*, para conseguir o máximo de respostas possíveis dentro do universo da rede empresarial, sitiada na zona metropolitana de Lisboa.

A amostra irá coincidir com o número de respostas conseguidas.

Os dados obtidos desse inquérito irão ser alvo de estudo agregando-se os resultados por variável, quantificando-os para uma análise hipotético-dedutiva, sendo o seu tratamento estatístico efetuado através do programa SPSS.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No Capítulo 1 constitui-se por quatro subcapítulos que passam pela introdução ao tema que se pretende investigar através de análise bibliográfica os elementos já tratados noutros estudos idênticos. A descrição do problema é tratada no segundo capítulo. No terceiro capítulo trataremos de apresentar os objetivos específicos desta investigação e por último no quarto capítulo iremos expor a estrutura da dissertação com explanação do tema a tratar.

O Capítulo 2 é composto por três subcapítulos, onde é efetuada uma análise profunda da forma como a Liderança se relaciona com a Satisfação no trabalho. No primeiro subcapítulo, citar-se-ão os conceitos essenciais. No segundo subcapítulo irão ser explanados excertos de artigos e estudos mais recentes sobre o tema desta dissertação com a sua consequente discussão. No terceiro subcapítulo trataremos do enquadramento teórico que será a base e dará sentido aos dados estatísticos recolhidos que serão analisados nos capítulos.

A descrição da metodologia investigação do presente estudo, será tratada no Capítulo 3 que se subdivide em quatro subcapítulos. No subcapítulo um explana-se o modo de construção do inquérito, bem como, de que forma se irá efetuar o tratamento dos dados obtidos, enunciar os programas estatísticos a utilizar nos procedimentos da informação recolhida. A origem da amostra e em que universo se insere tal como o público-alvo deste estudo, será explicado nos subcapítulos 2, 3 e 4.

No Capítulo 4 apresenta-se o método analítico dos dados estatísticos, que se subdivide em dois. No primeiro subcapítulo iremos evidenciar a estatística descritiva e correlações, com a apresentação de quadros, gráficos e correlações, com as interpretações dos dados, discutindo os resultados provenientes da análise estatística. No último capítulo trataremos da discussão das tabelas com os resultados agregados testando as hipóteses.

As conclusões finais desta investigação serão expostas no Capítulo 5 que se subdivide em três, no 1º subcapítulo evidencia-se a o valor desta investigação para estudos futuros quer a nível académico quer a nível das organizações. No subcapítulo 2 abordar-se-ão algumas conclusões que poderão ser aproveitados de forma prática nas organizações ou na conceção de outros estudos complementares. No 3º subcapítulo iremos apontar as limitações da presente investigação e alertar para outras potenciais limitações a ter em conta noutros estudos a desenvolver.

2. TÍTULO E TEMA

Saliente-se que para qualquer líder, a obtenção de resultados positivos inerentes aos objetivos e metas a que se propõe atingir é fulcral no seu desempenho. A satisfação no trabalho da equipa no seu todo, cabe ao líder, aplicando a inteligência emocional (com amizade, lealdade e respeito profissional) e estabelecendo acordos entre as partes envolvidas de forma a satisfazer as aspirações e expectativas dos stakeholders internos e externos da organização, elevando a motivação do grupo.

Atualmente, a sociedade tornou-se mais exigente uma vez que o acesso ao conhecimento aumentou pela rapidez com que a informação flui. Devido a estes fatores os líderes atuais têm que responder mais rápido, a problemas que lhes eram desconhecidos, adaptando-se a novas realidades mais complexas, obrigando-os a ser mais criativos na procura de soluções gerindo de forma habilidosa o *stress*.

Pretendemos tratar o tema “Liderança e Satisfação no Trabalho”, uma vez que os líderes hoje em dia, têm que ter competências profissionais e emocionais muito elevadas, para conseguir atingir o sucesso e a prosperidade das organizações.

Consoante a atitude do líder, advêm implicações positivas e negativas que podem ter impactos na equipa de diversas formas, podendo ser atenuadas com o amizade mútua e atenção individual que resultam ou não, na lealdade e respeito, profissional e pessoal da equipa ao líder, sendo situações que pretendemos analisar.

O relacionamento destas variáveis considerando o género do líder (Feminino/Masculino), irá fazer sobressair (ou não) as características, limitações e vantagens de cada um dos géneros.

O género do líder é um tema atual, sendo tratado por relatórios de empresas consultoras, artigos académicos e pelos meios de comunicação (em Campos (2015:54) é referido que “A Vantagem de contratar mulheres e de as promover a cargos de chefia” evidenciando a mais-valia da liderança feminina para o tecido empresarial) nos quais são apontados benefícios em relação a um género de líder e na qual as entidades não estão a efetuar a escolha mais adequada para que a sua organização prospere. A não escolha da melhor hipótese considerada ‘mais favorável’, torna-se intrigante do ponto de vista da gestão tornando-se motivante a sua investigação.

Mas foquemo-nos apenas na liderança e de como esta pode influenciar a vida da organização e dos seus intervenientes, perante todos os stakeholders.

2.1. CONCEITOS ESSENCIAIS

No decorrer da revisão da literatura, para o estudo da variável Liderança vs Satisfação no trabalho, verificou-se que este tema é objeto de várias análises em áreas de psicologia e respectivas ramificações, no entanto poucos estudos a relacionam com o resultado final na área da gestão. A forma como intervém nas metas e objetivos a atingir, pelos intervenientes e líderes nas organizações e no valor que somam à organização.

Surge a necessidade de apresentar os conceitos das variáveis em estudo, de forma resumida.

2.1.1. LIDERANÇA

De facto, para uma liderança efetiva é fundamental a forma “como o líder influencia os processos coletivos que determinam a performance da equipa” (Alves, 2016:35-37) Isto significa que sem um grupo que siga o líder é impossível desenvolver uma liderança eficaz. A importância dada ao grupo é ainda destacada em algumas formas de liderança, como a liderança participativa e democrática onde os seguidores têm uma grande influência até no processo decisório.

Ferreira et al. (2001:377-402) *apud* Figueiredo (2012:33) refere o modelo conhecido pela Grelha Gerencial de Blake e Mouton (1964), que retrata a interação e orientação do líder perante os colaboradores, tendo em conta a maturidade demonstrada, no desempenho de determinada tarefa (ver *Figura 1*).

Sendo que a legenda para cada um dos estilos é a que consta na *Figura 2*.

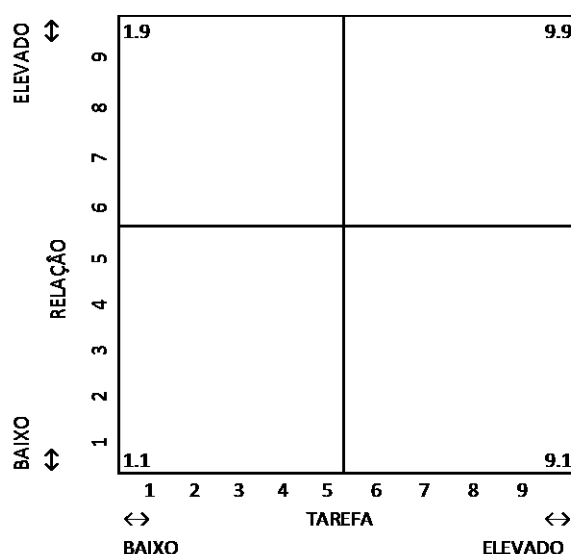


Figura 1 - Estilos de liderança na grelha gerencial.

Fonte: Ferreira *et al.* (2001: 377-402) *apud* Figueiredo (2012:33).

Estilo	Tipo	Caraterísticas
1.1	Fraco	O gestor não manifesta grandes preocupações pelas tarefas nem pelas pessoas.
1.9	Simpático	Indica desinteresse pelas tarefas e grande preocupação com as pessoas.
9.1	Tarefa	Preocupação com as tarefas, desatenção pelas pessoas.
5.5	Equilibrado	Preocupação com o equilíbrio.
9.9	Equipa	Indica grande interesse quer pelas pessoas quer pelas tarefas.

Figura 2 – Tipos de características dos estilos de liderança.
Fonte: Ferreira *et al.* (2001:377-402) *apud* Figueiredo (2012:33).

Considera-se que a melhor definição para um tema tão complexo como a liderança “trata-se de um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”.

Os estilos de liderança que poderão ser adotados tendo em conta o comportamento das pessoas/grupo com quem trabalha são o de apoiar, dirigir, participar e estabelecer metas para atingir o sucesso em estreita relação com os colaboradores.

A interatividade ente líderes e colaboradores é o “dom divino” da liderança carismática na liderança transformacional, ao introduzirem profundas mudanças nas organizações e nas sociedades mantendo o nível de motivação elevado. Este tipo de liderança consegue alcançar os objetivos e as metas traçados na estratégia principal das organizações não alimentando apenas a motivação dos seguidores para atingir objetivos do seu próprio interesse, como exemplo temos; os políticos em campanha, motivam as massas a votar, com a finalidade serem eleitos (Rego, 1998:23, 334-366).

Convém evidenciar que é transversal a todos os autores as definições dos três estilos de liderança, pelo que se apresenta na *Figura 3* a distinção entre eles:

Três estilos Básicos de liderança

Autocrático	Democrático	<i>Laissez-faire</i>
<p>Todas as políticas organizacionais são determinadas pelos líderes, orientações técnicas e atividades definidas, passo a passo, pela autoridade.</p> <p>Normalmente é o líder que define as tarefas específicas e acompanha o trabalho de cada membro da equipa.</p> <p>O líder tem tendência a pessoalizar o elogio e a crítica que faz a cada membro da equipa; distancia-se da participação ativa do grupo.</p>	<p>É encorajada a discussão em grupo de todas as políticas organizacionais Perspetivação da atividade conseguida durante o processo de discussão.</p> <p>Linhas orientadoras para atingir os objetivos são traçadas pelo grupo.</p> <p>Quando são necessárias orientações técnicas o líder sugere dois ou mais procedimentos alternativos.</p> <p>Os membros da equipa podem escolher com quem querem trabalhar e a divisão das tarefas é deixada à consideração do grupo.</p> <p>O líder é objetivo quer no elogio quer na crítica e tenta pertencer ao grupo mas não participando diretamente no trabalho.</p>	<p>Liberdade completa para decisões individuais ou de grupo com uma participação mínima do líder.</p> <p>O líder fornece alguns elementos de trabalho mas deixa claro que apenas serão dadas informações quando solicitadas não tomando parte nas discussões.</p> <p>Ausência completa de participação do líder.</p> <p>A não ser que seja questionado os comentários espontâneos sobre as atividades dos membros do grupo são praticamente inexistentes e não há qualquer tentativa no sentido de regular ou avaliar o curso dos acontecimentos.</p>

Figura 3 - Distinção entre os três estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire*.
Fonte: Rego, 1998:23, 334-366.

Dos estudos efetuados, sobressai que os instrumentos de liderança disponíveis são transversais a ambos os géneros, feminino e masculino (Pimenta, 2006:56-64), no entanto são manuseados de formas diferentes, devido às características peculiares de cada um dos géneros (Gonçalves, 2012:5-6).

Segundo Collins (2014:42-70) existe uma hierarquia de capacidades de liderança, ou cinco níveis de competência, que constam na *Figura 4*.

<i>Níveis</i>	<i>Tipo Líder</i>	<i>Competências</i>
5	Excelente	Constrói a grandeza duradoura, através de uma combinação paradoxal de humildade pessoal e profissional
4	Eficiente	Cria compromisso e empenho numa visão clara e convincente, estimulando padrões mais elevados de desempenho
3	Gestor Competente	Organiza pessoas e recursos, de forma eficiente e eficaz, para objetivos predeterminados
2	Membro da Equipa que Contribui	Contribui com competências individuais para a concretização dos objetivos do grupo, e trabalha de forma eficiente em grupo
1	Indivíduo competente	Realiza contribuições produtivas através de talento, competência, know-how e bons hábitos de trabalho

Figura 4 – Níveis de competências de líderes.
Fonte: Collins, 2008:42-78.

2.1.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

No estudo efetuado a um grupo de enfermeiras, mostrou que a IE está significativa e positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e com o compromisso organizacional, através do controlo sobre as próprias emoções. Em resumo, a IE significa gerir sentimentos de forma a expressá-los assertivamente, permitindo às pessoas trabalharem juntas, na conquista de metas comuns, sendo que este tipo de inteligência está sujeita a mutações, pois ao longo do tempo as experiências adquiridas promovem a evolução do comportamento dos indivíduos (Güteryüz, *et al.*, 2008:1625-1635).

A inteligência emocional (EI) é a área da capacidade cognitiva envolvendo características e habilidades sociais que facilitam o comportamento interpessoal e a capacidade de comportamento adaptativo orientado para metas; inteligência emocional enfoca os aspetos de inteligência que governam o autoconhecimento e adaptação social (Andrews, 2014:5).

Segundo, Rego (1998:23, 334-366), mostra-nos as competências subjacentes à Inteligência Emocional nas suas várias componentes; Autoconsciência - onde se definem as capacidades próprias do indivíduo; Autogestão – estudam-se as emoções e a adaptabilidade do indivíduo; Consciência social – onde se percecionam as necessidades dos outros tendo em conta todo o ambiente que rodeia situação e Competências Sociais – tratam-se as capacidades de liderança

e de cooperação com todos os indivíduos integrados num projeto de modo a criar sinergias entre todas as partes com a finalidade de ultrapassar conflitos e dificuldades (ver Figura 5).

Componente	Competências específicas	Definição
Autoconsciência	Autoconsciência emocional	• Reconhecer e compreender os seus próprios estados de espírito e emoções, assim como os seus efeitos no desempenho, nas relações, etc.
	Auto-avaliação rigorosa	• Avaliar realisticamente os próprios recursos, forças e fraquezas.
	Autoconfiança	• Sentido intenso do valor e das capacidades próprias.
Autogestão	Autocontrolo	• Manter as emoções e os impulsos disruptivos sob controlo
	Ser inspirador de confiança	• Honestidade, integridade, fiabilidade, autenticidade.
	Conscienciosidade	• Capacidade para se autogerir de modo responsável (e.g., ser organizado e cuidadoso no trabalho).
	Adaptabilidade	• Abertura a novas ideias e abordagens, flexibilidade na resposta à mudança, conforto com a ambiguidade.
	Orientação para o êxito	• Optimismo, necessidade de auto-aperfeiçoamento e de alcance de um padrão interno de excelência, persistência.
	Iniciativa	• Prontidão para aproveitar as oportunidades, inclinação para exceder objectivos, proactividade.
Consciência social	Empatia (radar social)	• Percepção dos sentimentos e perspectivas dos outros, interesse activo pelas suas preocupações, sensibilidade às suas especificidades.
	Consciência organizacional	• Capacidade para ler a realidade organizacional, construir redes de decisão e ter consciência das correntes sociais e políticas da organização (ter tacto político).
	Orientação para o serviço	• Capacidade para antecipar, reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes.
Competências sociais	Liderança visionária	• Capacidade para inspirar e guiar os indivíduos ou grupos em torno de uma visão convincente.
	Influência	• Capacidade para usar uma vasta paleta de tácticas eficazes de persuasão.
	Desenvolver os outros	• Capacidade para se aperceber das necessidades de desenvolvimento dos outros e promover as suas aptidões.
	Comunicação	• Ser bom ouvinte e ser capaz de comunicar de modo claro e convincente.
	Catalisador da mudança	• Proficiência na geração de novas ideias, e liderança das pessoas para enfrentar a mudança.
	Gestão de conflitos	• Capacidade para dirimir conflitos e obter acordos satisfatórios.
	Criar laços	• Proficiência no cultivo e manutenção de uma rede de relações interpessoais.
	Espírito de equipa e cooperação	• Colaborar com os outros e criar sinergias de grupo na prossecução de objectivos comuns.

Figura 5 - As competências subjacentes à Inteligência Emocional.

Fonte: Rego, 1998:23, 334-366.

Os líderes-gestores estão orientados na sua maioria para os valores tangíveis. A gestão financeira com vista a obtenção de lucro descurando a força vital dos valores intangíveis nos resultados obtidos. Entenda-se por valores intangíveis todos os valores não palpáveis, onde se inserem as variáveis em análise neste estudo, tais como o Capital intelectual, Liderança, Género do líder, Satisfação no trabalho, Respeito Profissional através da Amizade e Lealdade.

No entanto, a Prosperidade e o aumento do valor da organização no mercado tornam-se tangíveis com o retorno dos Cash-flows do capital financeiro investido, conseguidos através do

grande investimento dos líderes nos valores intangíveis - capital intelectual e inteligência emocional, (Rezende *et al.*, 2012:54), ver *Figura 6*.

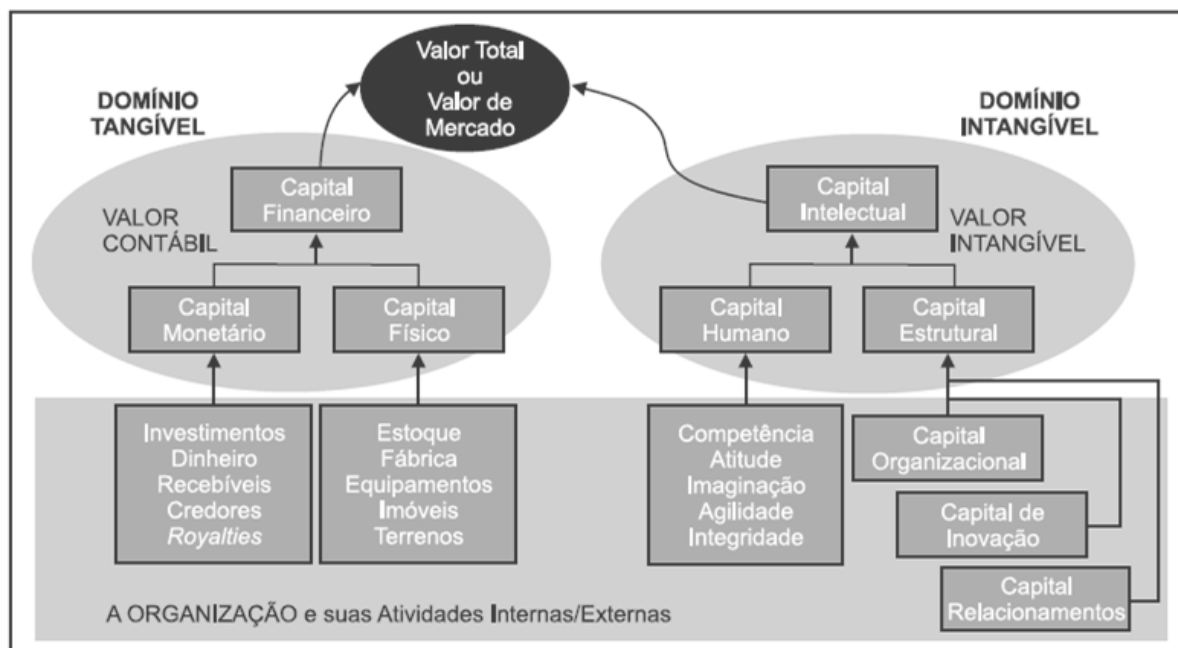


Figura 6 - Modelo tradicional de classificação de ativos.
Fonte: Rezende *et al.*, 2012:54.

2.1.3. GÊNERO DO LÍDER (MASCULINO/FEMININO)

Convém referir que temos líderes de género diferentes, pelo que convém abordar o tema que se mostra atual e tem vindo a ser estudado e falado quase que diariamente pelos media.

Vecchio (2002:649) aborda de uma forma mais atual de debater a liderança feminina e as suas vantagens, colocando questões pertinentes, tais como:

Homens e mulheres têm comportamentos diferentes em papéis de liderança?

As mulheres recebem avaliações preconceituosas como líderes ou potenciais líderes?

A liderança por mulheres pode ser mais eficaz ou responder melhor nas necessidades das organizações do que a liderança dos homens

É na resposta à segunda pergunta que Vecchio, dedica maior atenção dando mais relevância às desvantagens que advêm dos processos discriminatórios a que o sexo feminino está exposto.

Este autor dá ainda especial relevo para a ascensão das mulheres a cargos de liderança, que embora ocupem menor percentagem de lugares estão a chegar a cargos de destaque, como resposta ao alto grau de adaptabilidade das mulheres às mudanças tecnológicas aceleradas, o aumento da diversidade cultural da força de trabalho, intensas pressões competitivas sobre as corporações e outras organizações, e um enfraquecimento das fronteiras geopolíticas.

Segundo dados da OCDE, Sousa *apud* Freitas, (2013:28), a mulher portuguesa continua a trabalhar mais horas e a ganhar menos salário, embora seja a força de trabalho predominante. Continuamos a ter menos de 30% de mulheres em posições de chefia contra mais de 70% de homens na mesma posição.

Refere ainda, sobre a igualdade entre homens e mulheres, no âmbito da ocupação de postos com poder para tomadas de decisão, que a média europeia de mulheres que participam em conselhos de administração executiva é de uma para cada nove homens, sendo a Noruega e a Suécia as que mais contribuem para equilibrar esta diferença. Com uma das mais baixas participações (7,4%), Portugal contribui para baixar esta média, revelando um panorama de desigualdade entre os géneros.

Sousa *et al.* (2013:144), refere como conclusão no seu trabalho que ao nível do estilo de liderança adotado por líderes femininos, os estudos apontam para a liderança transformacional. A liderança transformacional caracteriza o líder como alguém que estabelece padrões de comportamento elevados, preocupando-se em ganhar a confiança dos seus liderados, é empreendedor e encoraja os liderados a desenvolverem as suas potencialidades, de forma a contribuírem melhor para as necessidades das organizações. No entanto, as mulheres em lugar de topo ainda são uma minoria, daí não existirem muitos modelos femininos de sucesso.

2.1.4. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A definição de satisfação no trabalho segundo Alves (2016:35-36), é influenciada pelos critérios;

- Necessidades e pedidos do colaborador;
- Preocupação do líder com as pessoas;
- Relações sociais (formais ou informais);
- Estilo e qualidade da gestão;
- Definição/organização do trabalho (organização e planeamento do trabalho, cumprimento de agendas e tarefas);
- Carga de trabalho/horário;
- Tipo de trabalho (âmbito, profundidade, interesse, valor percebido);
- Condições de trabalho (equipamentos, luz, barulho, segurança);

- Oportunidades de progressão (prestígio, responsabilidade, autodeterminação);
- Percepção de oportunidades a longo prazo e em outros locais;
- Níveis de ambição e necessidade de atingir objetivos;
- Recompensas pelo trabalho desenvolvido (aumentos salariais, ganhos extra).

Estes autores defendem ainda que o compromisso que os trabalhadores têm com a empresa, a quantidade de trabalho desempenhado (sobe), a taxa de absentismo, a taxa de atrasos, acidentes ocupacionais e as reclamações com o trabalho (tendem a decrescer), sofrem um elevado impacto pela satisfação no trabalho.

A motivação nas organizações é um assunto complexo, uma vez que, as pessoas nem sempre se identificam com o gestor ou líder, por não confiarem nas suas ações ou ideias. Quando o descontentamento é generalizado dentro da organização, estamos perante baixos níveis de motivação o que se reflete na produtividade e absentismo.

Na *Figura 7*, podemos verificar as relações entre três variáveis intangíveis (satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo) cruciais ao bom desempenho e consequente bem-estar interno e externo das organizações (Cavalcante *et al.*, 2014:47). As pessoas percebem o valor afetivo no desempenho das suas funções pelo envolvimento com satisfação de todo o grupo levando à criação de riqueza e prosperidade

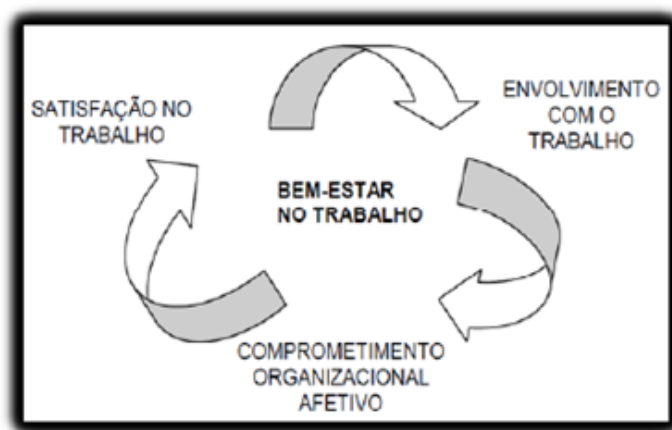


Figura 7 – Modelo teórico de bem-estar no trabalho – BET.
Fonte: Cavalcante *et al.*, 2014:47.

Para este autor a motivação organizacional é o conjunto de forças internas e externas que fazem com que os funcionários escolham determinado curso de ação e adotem certos tipos de comportamentos – orientados para a concretização de «metas organizacionais e uma

combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo versus seus empregadores.

As pessoas são as organizações e estas refletem aos Stakeholders e à sociedade em geral, o bem-estar e a motivação das pessoas no seu interior (Brandão, 2015:6-7).

2.1.5. ATITUDE FACE AO LÍDER (LEALDADE/AMIZADE)

Quando o grupo ganha a confiança da liderança, identifica-se com o modo honesto, transparente e positivo, como se processou a transformação de uma situação menos boa, numa mais-valia para todos, criando oportunidades de sucesso com origem em ameaças e pontos fracos individuais em prol do grupo/empresa/sociedade; os colaboradores irão mostrar-se gratos e mais empenhados, criativos e abertos a novas diretivas, aumentando a produtividade, vivenciando momentos de felicidade no trabalho (Dias, 2013:160-171).

Collins (2008:42-70), define Lealdade como "o apoio público de um indivíduo para com as metas e o caráter pessoal do outro".

Segundo este autor, a mulher pela sua natureza tem maior necessidade que o homem em sentir desejo de receber apoio de conhecidos.

Cabe à liderança falar e ouvir todos os colaboradores a jusante e a montante e gerir possíveis conflitos com “*glamour*”, bem como, negociar objetivos reais e atingíveis com vista a conseguir chegar às metas traçadas pela organização. Por este motivo a liderança tem que ser inteligente e psicologicamente forte, pois só assim consegue perceber o melhor caminho para elevar a moral do grupo, elevando a sua motivação ao ponto do grupo entender que está a ajudar a liderança, que, entretanto, se anula em benefício do todo, sendo o motor de toda a organização.

O bem-estar, começa por ser individual uma vez que só algumas pessoas são persistentes e esforçam-se por encontrar formas e ações de Auto motivação, este movimento intrínseco acaba por contagiar de forma saudável, todo o ambiente ao seu redor, gerando maior motivação do grupo “para o trabalho” (Brandão, 2013:5-6 e 65).

Segundo Pimenta (2006:65), existem barreiras flagrantes, uma vez que também as mulheres solteiras sem filhos, sentem dificuldade no acesso ao mercado de trabalho, quando falamos em cargos de liderança esse acesso agrava-se.

As características dos tipos de liderança são: Liderança Transacional enfatiza a troca, que ocorre entre líderes, colegas e seguidores. Essa troca é baseada no líder, que discute as exigências com o outro e define as circunstâncias e recompensas logo que as metas e os objetivos forem

atingidos. Na Liderança Transformacional, o líder envolve os seguidores e partilha com eles a visão e os objetivos da organização ou serviço, desafiando-os a serem agentes de inovação na resolução de problemas e desenvolvendo a própria liderança dos seguidores através de formação, *coaching*, tutoria; ou seja, o líder coloca um desafio, mas ao mesmo tempo fornece o suporte, colocando deste modo a liderança num nível mais elevado (Bass e Riggio, 2005:22).

2.2. ESTADO DE ARTE

2.2.1. LIDERANÇA

Primeiramente, torna-se fundamental definir o conceito de liderança, tarefa que pode não se revelar fácil, isto porque cada investigador foca-se nos aspetos que lhe são mais relevantes, existindo quase tantas definições de liderança como o número de pessoas que tentou elaborar uma definição (Alves, 2016:24-25).

O estudo realizado, (Couto, 2011;19, 199-227), junto dos docentes socorreu-se de uma metodologia quantitativa e qualitativa, através da qual procurámos compreender o modo como os professores percecionam o género e até que ponto este é preponderante na escolha de quem está à frente das escolas. Apesar de toda uma constelação de estudos efetuados no âmbito da Administração e Gestão Escolar, a análise das desigualdades entre homens e mulheres continua a encontrar terreno fértil e faz sentido num contexto em que os cargos de liderança escolar de topo são desempenhados quase exclusivamente por homens, não obstante as mulheres constituírem o maior contingente na profissão docente. Visando um contributo para a desmontagem da construção do papel social da mulher, enquanto elemento inibidor da sua participação em cargos de gestão escolar de topo, abordámos concepções e representações dos docentes quanto ao desempenho deste tipo de cargos e ao género de quem os ocupa.

No estudo efetuado aos trabalhadores do CETEB, que disponibiliza cursos em diversas áreas educacionais como por exemplo Gestão de projetos, Tecnologia da Informação, entre outros, concluiu que a Liderança está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais, dessa forma surge a figura do líder motivacional – um administrador humanista com foco nas pessoas, suas individualidades e necessidades. O principal diferencial neste estilo de liderança é a habilidade em auxiliar as pessoas na satisfação das suas necessidades, tendo como retorno um maior empenho destes indivíduos no âmbito profissional (Amaral, 2013:68).

No estudo realizado por (Duarte *et al.*, 2017:73), sobre Liderança e Satisfação no Futebol, refere que a preferência e perceção dos comportamentos democrático, autocráticos e de suporte social do treinador, têm um papel importante na determinação das variáveis da satisfação dos futebolistas com a liderança, e que os comportamentos do treinador influenciam vários tipos de satisfação dos atletas.

Na investigação desenvolvida sobre a Influência da liderança transformacional e da cultura organizacional na confiança organizacional concluiu-se que a liderança transformacional influencia de forma direta na cultura organizacional, em todas as dimensões consideradas (integração, diferenciação e fragmentação), direta na confiança organizacional sobre a dimensão competência deste constructo e indireta sobre a confiança organizacional através das dimensões diferenciação e fragmentação da cultura. Também concluíram que a cultura organizacional exerce a influência direta e total na confiança organizacional, mas apenas através da dimensão integração (Estevinha, 2016:160)

No estudo sobre Liderança, Satisfação e Percepção de Rendimento Desportivo: Estudo com Atletas Seniores, ficou demonstrado pelos resultados que as dimensões de liderança transformacional foram importantes na explicação da satisfação dos atletas com a liderança dos treinadores, bem como na explicação da percepção de rendimento desportivo (Ribeiro, 2016:24-25).

O tema liderança e Satisfação no trabalho, tem sido alvo de diversos estudos, mas em relação à bibliografia recolhida constata-se que a Satisfação no trabalho é influenciada pelo líder e as suas atitudes.

2.2.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Nesta dissertação, pretende-se estudar de que forma a satisfação no trabalho é afetada pela variável género do líder (masculino/feminino) e a variável atitude face ao líder (a lealdade e a amizade, aplicado em ambiente de trabalho, equipa de trabalho-líder, trabalhador-líder e trabalhador- trabalhador), tendo em conta a inteligência emocional que a liderança incute nas relações em toda a atmosfera laboral, com o intuito de elevar o grau de satisfação no trabalho.

Com o objetivo de compreender de que forma a liderança com alto grau de inteligência emocional, influencia a satisfação no trabalho de todos os intervenientes em contexto organizacional, tendo em conta, o género do líder (masculino/feminino) e a atitude de lealdade e amizade do grupo face ao líder. Para otimizar definiu-se uma estrutura por conceitos.

Hassan (2015:6-7), no estudo efetuado em meio académico entre os docentes da Universiti Teknologi MARA (UiTM), concluiu que estes precisavam aprender, dominar e praticar habilidades de EI na identificação de seus pontos fortes, e fracos para maximizar a interação professor-aluno.

Cho (2015:1241-1252), investigou três propriedades psicométricas frequentes na inteligência emocional (EI), as escalas WLEIS (Wong e Lei Emocional Escala de Inteligência), SEIT (Schutte Self-Report Emocional Inteligência Inteligente) e TEIQue (Questionário de Inteligência Emocional), que foram baseadas em diferentes enquadramentos teóricos. Obteve aos seguintes resultados: (a) As escalas da IE devem ser revistas para incluir mais itens com níveis de traços moderados e superiores; e b) A natureza da construção EI deve ser considerada durante o processo de desenvolvimento de escala.

Não nos alongamos na pesquisa deste tema uma vez que não é uma variável em estudo, mas não podemos deixar de abordar o tema para se tornar perceptível a leitura das emoções que o líder deve dominar e conhecer para colocar em prática. Os autores consultados concluem que a IE é fundamental para uma boa liderança, mas que as escalas devem ser revistas para melhores resultados em estudos futuros.

2.2.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No estudo desenvolvido sobre Liderança e Satisfação no Trabalho: Implicações para Líderes de Contabilidade, os resultados indicaram que os comportamentos de liderança transformacional tiveram as mais altas correlações positivas com o trabalho dos trabalhadores. Satisfatória, enquanto a punição não-contingente e a supervisão excessiva mostraram baixas relações negativas na Satisfação profissional do trabalhador (Sun *et al.*, 2016:268-269).

Num estudo de caso desenvolvido com o intuito de saber se o impacto do estilo de liderança na satisfação no trabalho dos colaboradores, foi possível comprovar que as dimensões de “Liderança Relacional e de Tarefa têm um impacto significativo na satisfação no trabalho dos colaboradores, sendo que a Relacional é a que apresenta uma maior relação. Também foi possível comprovar que os trabalhadores se apresentam, no geral, satisfeitos no trabalho” (Alves, 2016: iv).

Tal como na recolha bibliográfica para a Liderança e Satisfação no trabalho também aqui foi unânime que a satisfação no trabalho está relacionada com a liderança.

2.2.4. GÉNERO

Em ambiente de diferentes tipos de organizações, como manufatura, bancos e finanças, e tecnologia da informação; e em diferentes cargos gerenciais; realizou-se o estudo na cidade de

Mumbai, que resultou em dados que indicam serem as gestoras a apresentar uma média de resultados, com inteligência emocional mais elevados, em comparação com os homens.

Da mesma forma, elas também obtiveram pontuações significativamente mais altas do que os gerentes masculinos nos diferentes componentes da inteligência emocional. Além disso, os resultados de eficácia nos gestores femininos foram significativamente maiores do que nos gestores do sexo masculino. Os resultados foram discutidos à luz de outros estudos (Patel e Kumar, 2016:244).

No estudo elaborado por Mota (2016: 110-111), para “a construção da igualdade de género em organizações de economia social: do diagnóstico ao manual de boas práticas”, concluiu que a igualdade de género, ainda que parte da estratégia Europa 2020, é uma temática pouco tranquila e até polémica. Existem organizações dedicadas ao seu estudo e desenvolvimento territorial e social, mas a literatura ainda é um poço sem fundo, especialmente a nível nacional. Infelizmente, ainda se encontram instrumentos e estudos enviesados por ideologias que se prezam pelo *white male privilege* e que estigmatizam tanto homens como mulheres.

Além disso, mostrou-se difícil encontrar organizações de economia social que gostassem de participar no estudo ou, de forma mais premente, que tivessem disponibilidade para participar.

No entanto, na dimensão missão e valores da organização foi possível verificar que na organização com liderança maioritariamente feminina houve sempre defesa da igualdade de género, ainda que não tenham uma posição oficial assumida. No caso da organização com liderança maioritariamente masculina, a avaliação da atitude varia entre negativa e muito positiva. Revela ainda que as organizações apresentam pontos positivos e pontos negativos em dimensões diferentes. Pode aferir-se que a organização com liderança maioritariamente masculina revela em maior número práticas que condicionam a igualdade de género, sendo um campo a trabalhar com atenção, uma vez que existem perceções distintas por parte dos entrevistados em relação ao praticado na organização de economia social.

Theophilo (2016:7), na sua investigação sobre a contribuição da liderança feminina para as estratégias de gestão, revela que os resultados confirmam que, de fato, as mulheres tiveram um avanço em suas trajetórias profissionais, graças ao reconhecimento da liderança feminina como um diferencial para os resultados organizacionais. No entanto, barreiras e preconceitos continuam a existir em menor proporção; mas, as suas competências são evidenciadas e determinantes à construção de uma realidade que admite que talento não depende do género. O estudo apresenta um panorama significativo da liderança feminina, deixando claro sua contribuição para o sucesso das Organizações. Espera-se, portanto, que os resultados desta

investigação possam contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e ampliação dos conhecimentos nessa área, em especial no que concerne a sua interface com as estratégias de gestão.

Como se pode verificar por um lado as mulheres apesar de serem competentes como gestoras ainda existem dificuldades impostas pela cultura empresarial que bloqueia o tema.

Silveirinha (2016:43-44), no estudo “As mulheres tentam compensar: O verbo compensar é terrível, não é?” Género e jornalismo em tempos de mudança, refere que o grande número de mudanças que ocorreu nos sistemas mediáticos tem uma natureza macroestrutural e é partilhado por homens e mulheres, mas produz também efeitos ao nível da identidade de género. As opiniões das/os nossas/os entrevistadas/os sobre as implicações práticas das questões de conciliação trabalho/família, por exemplo, dão a ver a cultura dominante do sexo masculino na redação e os dilemas que as mulheres enfrentam. Elas têm de “compensar” e equilibrar as suas identidades de género, organizacionais e profissionais.

2.2.5. AMIZADE / LEALDADE

Realça-se que a importância que se dá ao/e ao focar em emoções negativas não trás consideráveis mais-valias para uma organização sendo mais importante que as mesmas se focalizem e desenvolvam técnicas e oportunidades de gestão de emoções positivas. As emoções positivas trazem, por um lado, o crescimento e desenvolvimento organizacional e, por outro, o individual. Já não basta que uma organização tenha em conta apenas o Capital Financeiro, Social e Humano sendo necessário ter em conta o Capital Psicológico Positivo em todas as suas dimensões para se poder diferenciar no mercado mutável do hoje em dia. Tornar uma organização positiva e desenvolver o seu capital psicológico não é apenas uma mais-valia para a organização, também é uma garantia em como a mesma irá alcançar bons resultados micro e macro. Como foi dado a entender, várias são as variáveis que podem e devem ser trabalhadas para que as organizações sejam organizações positivas. Segundo os trabalhos revistos, as instituições positivas contribuem para a coesão e a interação da sociedade em harmonia, a partir de confiança mútua, ética do trabalho, reciprocidade, senso comunitário, valorização social do mérito e do esforço individual, respeito à propriedade, cumprimento fiel dos contratos, despertando autoconfiança e espírito empreendedor nos indivíduos, a convicção da viabilidade do esforço individual e coletivo. Um sistema, organização ou sociedade, pode enveredar pelo desenvolvimento de uma espiral de enfraquecimento progressivo como também pode, em alternativa e através da natureza auto reforçadora das emoções e relações positivas, criar

espirais de virtuosidade que desenvolvam e substanciem os comportamentos positivos. O significado atribuído à experiência é outro elemento saliente das propostas oriundas do cruzamento da Psicologia Positiva com as teorias e vida organizacional, deixando claro que não há neutralidade nas condições organizacionais, e que a criação de valor e sentido é essencial para a experiência de bom trabalho, e para o desenvolvimento de organizações que sejam fontes positivas de conexões e coordenações (Meirelles, 2012: 139-162).

Nalin (2017:1-12), no estudo *Liderança em Tempos de Crise: A Confiança entre Líderes e Liderados*, refere que a inter-relação entre líder e liderado, o sentimento de orgulho e causa comum, possibilita que o líder transformacional consiga, em equipas de trabalho, maior confiança e credibilidade para suas tomadas de decisões, motivando os indivíduos pertencentes ao grupo a alcançarem desempenhos superiores aos estimados pela empresa, fundamental para que esta consiga uma posição favorável frente à imprevisibilidade do cenário. E conclui que diante de um cenário instável de crise, organizações que conseguem explorar o estilo transformacional podem obter melhores resultados, pois a motivação e o relacionamento baseado em confiança e credibilidade cultivado por esses líderes com as suas equipas de trabalho, podem proporcionar maior entrosamento e envolvimento com as dificuldades e diversidades enfrentadas pela empresa.

A investigação acerca do tema *Marketing Relacional assente no Marketing Interno: a Influência das Competências de Coaching do Líder nas Respostas dos Colaboradores*, desenvolvida por (Menezes, 2016:1) que o líder que vence, o líder que conjectura triunfos alinhados com os seus princípios, o líder que encontra a sintonia nas suas práticas diárias é aquele que sabe quando e como arriscar, progredir; é aquele que conhece as suas pessoas, as une e reúne; é aquele que sabe quando e como lidar com as forças externas; é sábio e experiente, é assertivo, versátil e criativo, orientado e focado, empenhado e emocionalmente inteligente.

Este líder vencedor conhece bem o seu campo de batalha e está na organização ao serviço dos outros, com e para os outros. Este líder vencedor também conhece a potencialidade do Coaching e faz uso desta ferramenta, desta atitude nas suas interações com as pessoas.

Sobrinho (2016:iv), no seu estudo refere que os dados indicam que quando os seguidores percecionam o seu líder como tendo um comportamento íntegro eles cooperam significativamente mais do que quando percecionam o seu líder como tendo um comportamento não íntegro. Além disso, os resultados também sugerem que os seguidores que percecionam o seu líder com tendo um comportamento não íntegro cooperam significativamente menos do que os membros de um grupo com um líder ausente.

2.3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Segundo Goleman (1997:19-90), a Inteligência Emocional afeta de forma positiva as mais diversas áreas da nossa vida culminando em êxitos distintos onde se inclui o desempenho laboral. Menciona ainda que a IE se desenvolve e aperfeiçoa com a vivência de experiências sociais e interpessoais ao longo da vida e que raramente se pode igualar à capacidade emocional dos indivíduos ou com o Q.I. demonstrado nos diversos campos da vida. Diz-nos ainda que a variação do Q.I. ao longo da existência dos indivíduos pouco varia, mas que as emoções influenciam a inteligência cognitiva, logo não podemos afirmar que os indivíduos bem-sucedidos em qualquer área da vida, são os que mostram um Q.I. mais elevado, mas os que demonstram um maior equilíbrio entre o elemento emocional e cognitivo, distinguindo-se de acordo com o género.

Observou que indivíduos do género masculino com Q.I. mais elevado normalmente são descritos como indivíduos obstinados, ambiciosos, inexpressivos e emocionalmente frios totalmente o oposto dos que apresentam maiores capacidades de Inteligência Emocional que são extrovertidos, sociáveis, compreensivos e carinhosos. Nos indivíduos do género feminino com maior Q.I. as características revelam-nos confiança intelectual, introspeção, ruminação e ansiedade em oposição aos indivíduos com maior IE que revelam maior facilidade na expressão de sentimentos, mais expansivos e maior adaptação a situações de Stress.

3. MÉTODO

3.1. MODELO DE RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

Na expectativa de estudar a relação das variáveis, Liderança, Género de liderança (Masculino/Feminino), Atitude face ao Líder (a lealdade e a amizade pelo líder) e Satisfação no Trabalho, elaborou-se o modelo de relação entre as variáveis, mencionadas que podemos consultar na *Figura 8*.

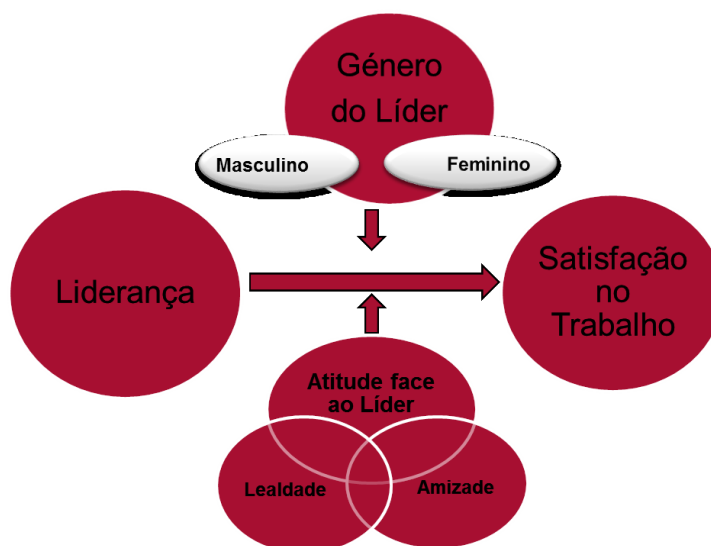


Figura 8 – Modelo de interação das variáveis em estudo
Fonte: Própria.

Procedeu-se a pesquisa bibliográfica com a intenção de elaborar o questionário para o estudo das variáveis atrás referidas. Após essa investigação, procedeu-se à escolha das questões e extraídas de outros questionários já efetuados com base nas escalas existentes para cada variável em estudo e organizou-se o questionário por variável.

Posteriormente, a um teste elaborou-se com as ferramentas disponibilizadas no *Google Docs*, o questionário digital.

O questionário foi então enviado por convite a 90 organizações de diversas áreas socioeconómicas sediadas dentro da AML – Área Metropolitana de Lisboa, com o intuito de obter respostas anónimas de diversos estratos sociais, sem criar atritos com a entidade patronal.

Tal questionário visa conseguir estudar a relação da satisfação no trabalho é influenciada pela liderança tendo em conta o género do líder e se a sua atitude perante os trabalhadores promove emoções de lealdade e amizade, motivando toda a equipa no sentido de atingir os objetivos individuais e da organização.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos em análise no tema e explanados no ponto 1.3, permitem-nos formular as hipóteses que se tencionam testar;

H1: O afeto ao líder será importante para a satisfação e bem-estar das pessoas;

H2: A lealdade ao líder será relevante para a satisfação e bem-estar das pessoas;

H3: O género do líder contribui para a satisfação profissional do grupo;

H4: As relações constantes nas hipóteses anteriores é moderada pelo género do líder.

Através dos resultados obtidos no questionário elaborado e mediante o estado de arte adequado a este tipo de investigação, com perguntas fechadas no intuito de extrair dados quantitativos que nos permitam obter um retrato da liderança atual e obter respostas às hipóteses formuladas.

Iremos tratar os dados extraídos dos inquéritos, num capítulo, através de análise estatística, correlações e regressões lineares com a finalidade de lhes atribuir maior fiabilidade e credibilidade.

Pretende-se analisar os dados de uma amostra de 80 a 90 inquéritos a serem efetuados em formato digital a trabalhadores de diversos estratos profissionais, dentro da área metropolitana de Lisboa.

Esta opção de lançar o inquérito *online*, evita que o patronato de qualquer forma influencie as respostas dos trabalhadores, que deste modo se sentirão mais livres de expressar a sua opinião.

Os inquéritos serão anónimos tendo como garantia de não existir duplicação de resposta, a validação do endereço eletrónico de cada inquirido, que não aparecerá em nenhum campo do tratamento estatístico, a ser efetuado através do programa Statistic disponibilizado pelo ISG-Instituto Superior de Gestão.

Tal informação apenas será cedida aos interessados, para confirmação dos resultados obtidos, caso o solicitem.

3.3. PROCEDIMENTOS E DESENHOS DE INVESTIGAÇÃO

Estabelecemos quais seriam as questões por variável e a escala de respostas que mais se adequava.

Uma vez que atualmente, para apurar e melhorar a qualidade dos serviços prestados, a maior parte das organizações recorrem a inquéritos, por vezes extremamente longos, optámos por

selecionar questões mais gerais em detrimento da quantidade, a fim de tornar o inquérito pouco maçudo.

De forma sucinta apresentamos as questões escolhidas e a respetiva escala de resposta.

Variável **Motivação**

Sente medo de falhar, de ser criticado(a) negativamente pelos outros;

Vence desafios, atinge metas e é exposto(a) a exigências pessoais muito elevadas;

Não se importa com as condições de trabalho;

Gosta de ter liberdade de organizar o trabalho da sua forma;

Ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista oportunidade de promoção;

Recebe elogios e outros sinais de reconhecimento do seu trabalho;

Variável **Satisfação**

Ao envolvimento dos colaboradores nos Processos de tomada de decisão;

Aptidão da liderança para conduzir a Organização (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar;

A sua chefia direta lidera através do exemplo;

À possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais;

Ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista oportunidade de promoção;

Recebe elogios e outros sinais de reconhecimento do seu trabalho;

Variável **Liderança**

Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa;

Procura sempre soluções mutuamente ganhadoras;

Trata as pessoas com respeito;

Distribui trabalho de acordo com o volume, Prioridades e capacidades individuais;

Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução;

Em situações de *stress* mantém a calma;

Variável **Lealdade**

Acha o seu chefe competente;

Perante hierarquias superiores, defende os pontos de vista do seu grupo;

Demonstra ser uma pessoa verdadeira;

Variável **Amizade**

Identifica-se com o seu chefe;

Relaciona-se diariamente com a sua chefia direta;

Ouve-o quando precisa;

Com a finalidade de avaliar as respostas considerámos escala de 1 a 5, sendo o 1 equivalente a não concordo nada ou não satisfaz nada, o 3 concordo ou satisfaz e o 5 concordo muito ou satisfaz muito.

3.4. AMOSTRA, POPULAÇÃO E PARTICIPANTES

Tal como referimos anteriormente pretendia-se conseguir atingir uma amostra de 80 a 90 respostas ao inquérito.

Pretendemos que a população de inquiridos sejam trabalhadores no ativo, por género, dentro da faixa etária dos 18 anos até à idade de reforma (+64 anos), com a finalidade de se apurar em que medida a idade será um fator de divergência de opinião, em relação ao Líder, que mantenha uma relação mais direta com os trabalhadores.

Após o envio do inquérito *online* e ter-se procedido ao convite de 90 organizações, que representassem a amostra conveniente ao estudo, obtiveram-se 89 respostas.

3.5. UNIVERSO

O universo em estudo é a população ativa na Área Metropolitana de Lisboa (AML), que segundo o Instituto Nacional de Estatística (PRODATA, INE, 2015, Censos 2011), apresenta uma população total de 1 405 058 (Nº), sendo 698 989 (Nº) homens e 706 069 (Nº) mulheres, a título de curiosidade podemos verificar que existem, à data, mais 7080 mulheres que homens (ver Figura 9).

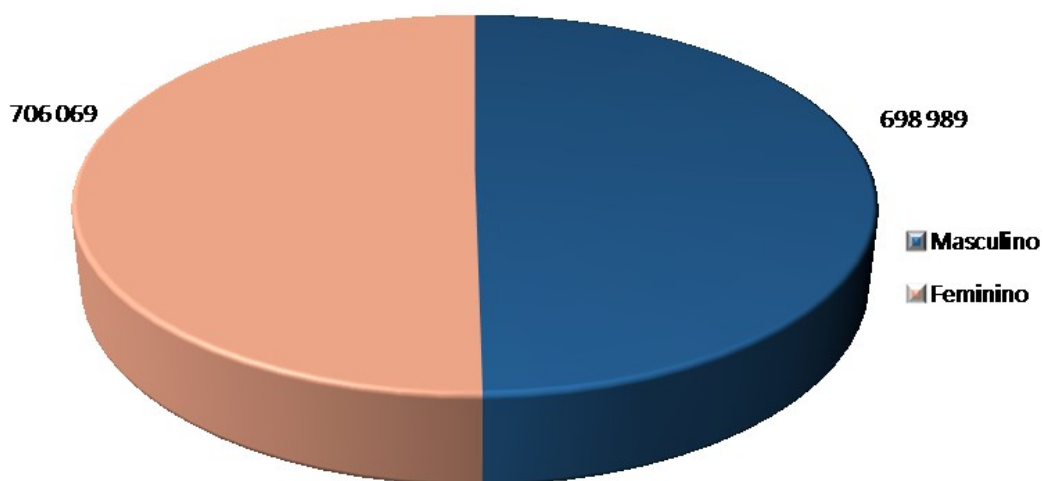


Figura 9 – População Ativa na AML.

Fonte: Elaboração própria ajustada aos dados PRODATA (2015), INE, Censos 2011

A Figura 10, mostra a faixa etária para a população ativa considerada nos censos de 2011, na Área Metropolitana de Lisboa.

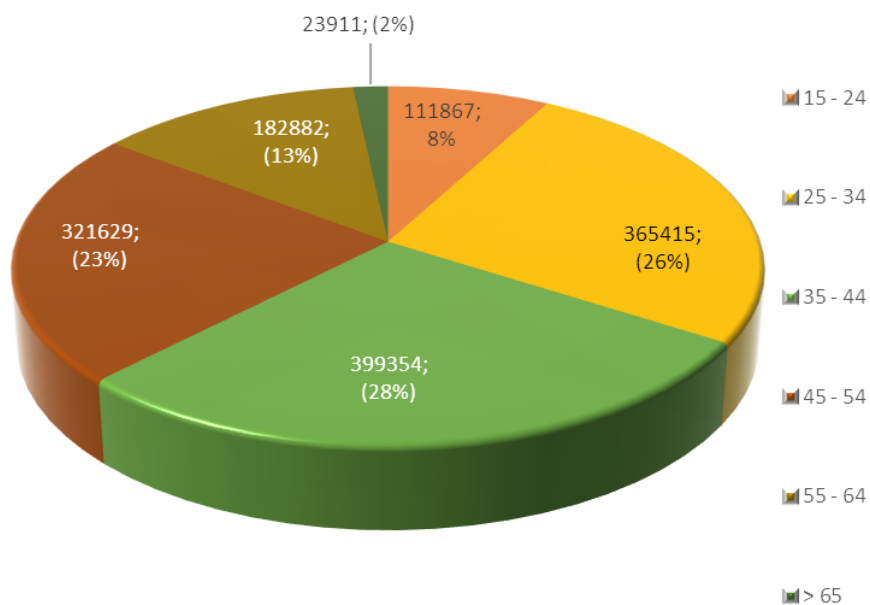


Figura 10 – População ativa por faixa etária.
Fonte: PRODATA, INE, Censos 2011

Do inquérito disponibilizado aos inquiridos, a primeira parte destinava-se a obter o perfil destes. Obtiveram as respostas (89 no total), procedeu-se a agregação dos dados, por género, faixa etária, escolaridade, estado civil, número de anos que trabalha na empresa onde se encontra atualmente, qual o género do superior hierárquico direto atual, quanto ao género do líder, por qual tem preferência.

Após a agregação dos dados por questão, transpusemos os resultados obtidos em figuras para facilitar a sua leitura;

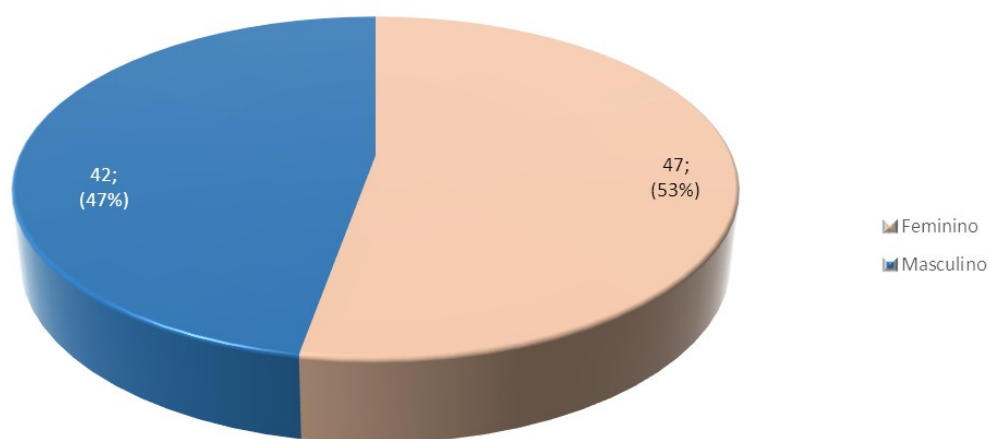


Figura 11 – Caracterização da amostra por Género
Fonte: Elaboração própria

A distribuição das respostas aos inquiridos por género, como se pode verificar encontra-se muito equilibrada, tendo-se obtido 42 respostas para o género masculino e 47 para o feminino.

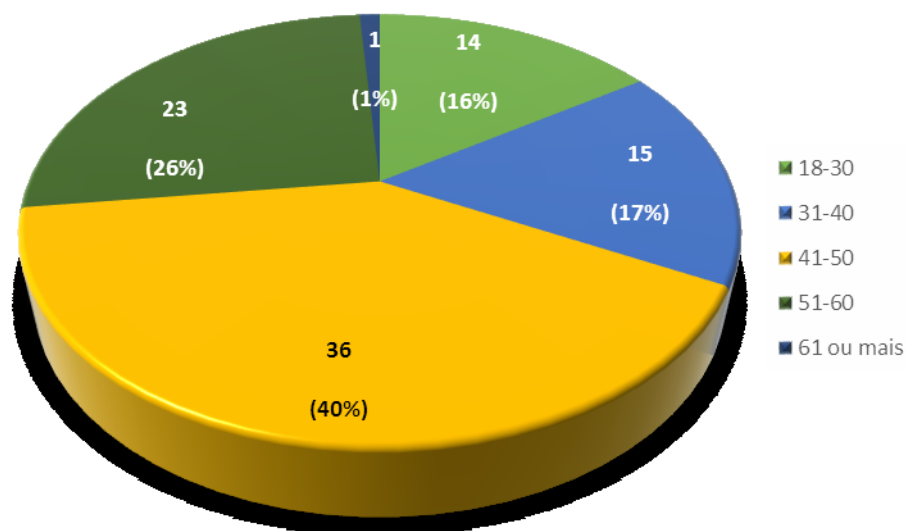


Figura 12 - Caracterização da amostra por Faixa Etária
Fonte: Elaboração própria

Analogamente, ao analisar-se a Figura 12, Faixa Etária obteve-se a maior fatia de respostas na faixa dos 41-50 anos com 36 respostas (40%), seguida de imediato pela faixa dos 51-60 anos com 23 inquiridos a responder (26%), no entanto na faixa etária dos 31-40 anos obteve-se 15 respostas (17%) e na faixa dos 18-30 reponderam 14 inquiridos (16%), na faixa dos 61 ou mais apenas respondeu 1 pessoa (1%).

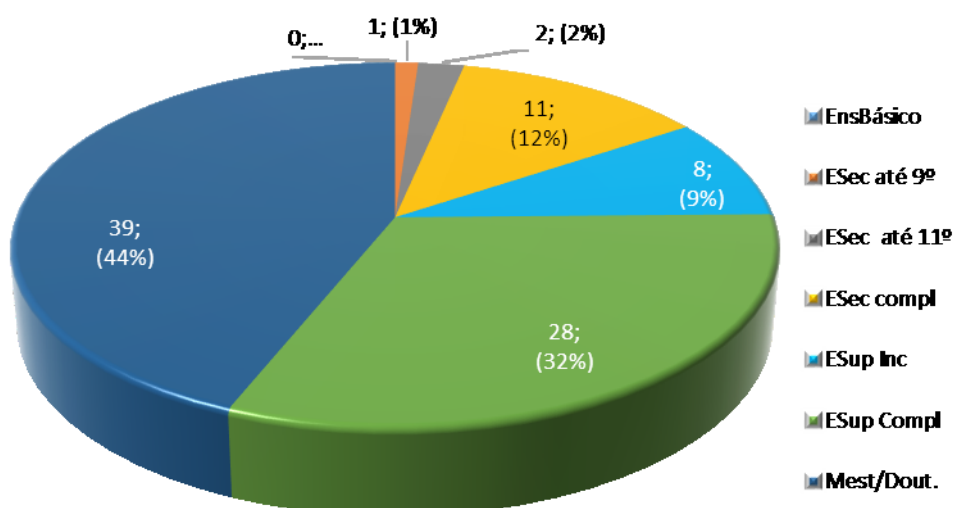


Figura 13 - Caracterização da amostra por Escolaridade
Fonte: Elaboração própria

Na Figura 13, como podemos verificar o perfil dos inquiridos situa-se na sua maioria no patamar do Mestrado/Doutoramento com 39 indivíduos (44%) e com o Ensino Superior Completo a surgir logo de seguida com 28 respostas (32%). Sendo a sua soma 66 respostas (76%).

As restantes 22 respostas (24%), dividem-se entre o Ensino Secundário completo 11 respostas (12%), Ensino Superior Incompleto com 8 respostas (9%), Ensino Secundário até ao 11º Ano com 2 respostas (2%) e no Ensino Secundário até ao 9º Ano com 1 resposta (1%). Com o Ensino Básico obteve-se zero respostas.

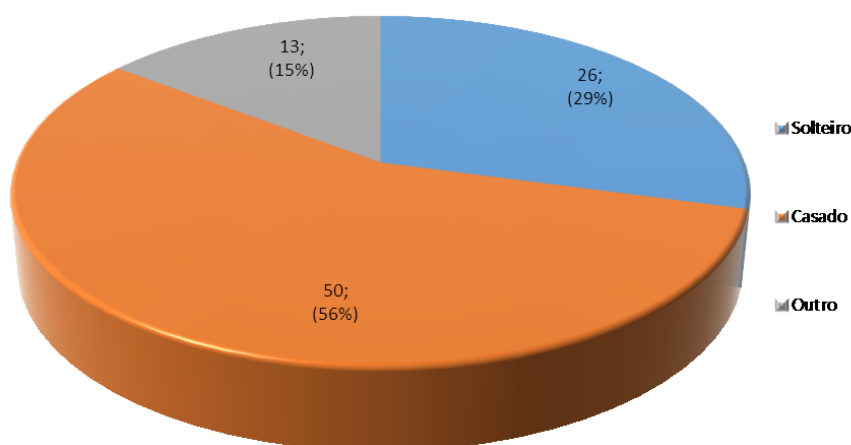


Figura 14- Caracterização da amostra por Estado Civil
Fonte: Elaboração própria

Quanto ao Estado Civil dos inquiridos, Figura 14, maioritariamente são casados 50 indivíduos (56%), solteiros 26 indivíduos (29%) e com outro estado civil responderam 13 (15%).

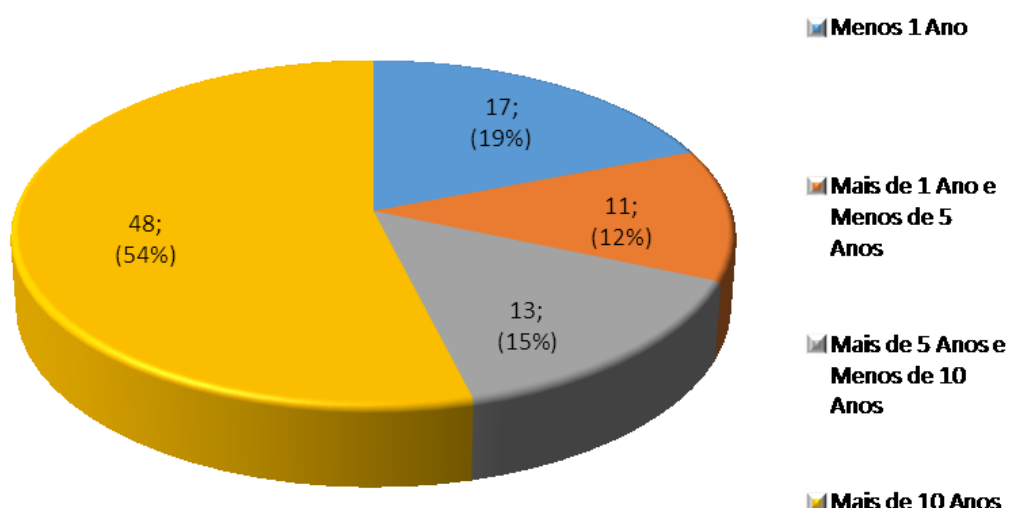


Figura 15 - Caracterização da amostra quanto ao número de anos a trabalhar na empresa atual
Fonte: Elaboração própria

O perfil dos inquiridos quanto ao número de anos a trabalhar na empresa atual, podemos verificar que 48 indivíduos responderam que trabalham à mais de 10 anos (54%), 13 indivíduos trabalham na empresa atual à mais de 5 anos e menos de 10 anos. Estes dois patamares perfazem a maioria dos inquiridos.

Os 11 inquiridos que responderam ao inquérito, trabalham na empresa atual à mais de 1 ano e menos de 5 anos (12%), e os 17 indivíduos que trabalham à menos de 1 ano na atual empresa (19%), apenas perfazem 28 indivíduos (31%) do total de respostas.

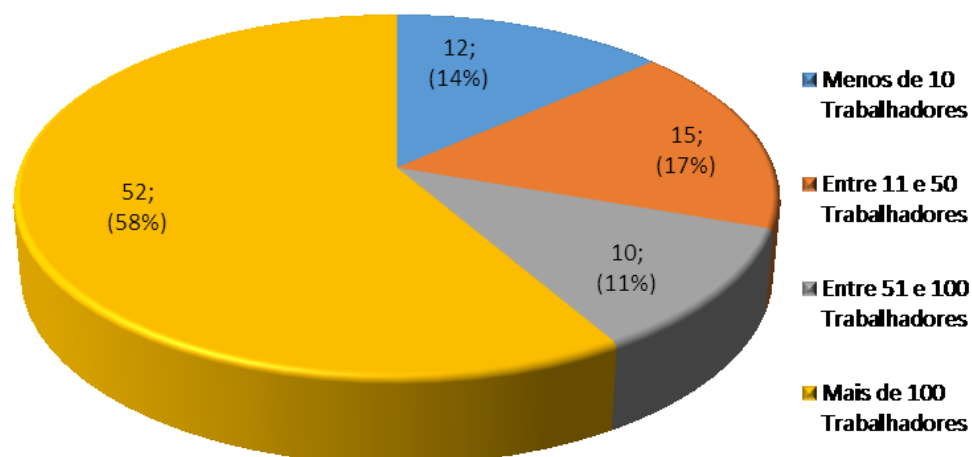


Figura 16 - Caracterização das empresas por número de trabalhadores
Fonte: Elaboração própria

No que concerne às respostas dos inquiridos quanto ao número aproximado de empregados que tem a empresa onde trabalham, obtiveram-se os seguintes resultados; do total de 89 inquiridos 52 (58%) trabalham em empresas com mais de 100 trabalhadores; 10 inquiridos trabalham em empresas que têm entre 51 e 100 trabalhadores; 15 indivíduos responderam que trabalham em empresas que têm entre 11 e 50 trabalhadores e por fim 12 dos inquiridos (14%), responderam que desenvolvem a sua atividade em empresas com menos de 10 trabalhadores.

A maioria dos inquiridos 62 (69%) trabalham em empresas com mais de 51 trabalhadores, deste modo podemos considerar estas empresas, com uma boa estrutura com bons alicerces na economia.

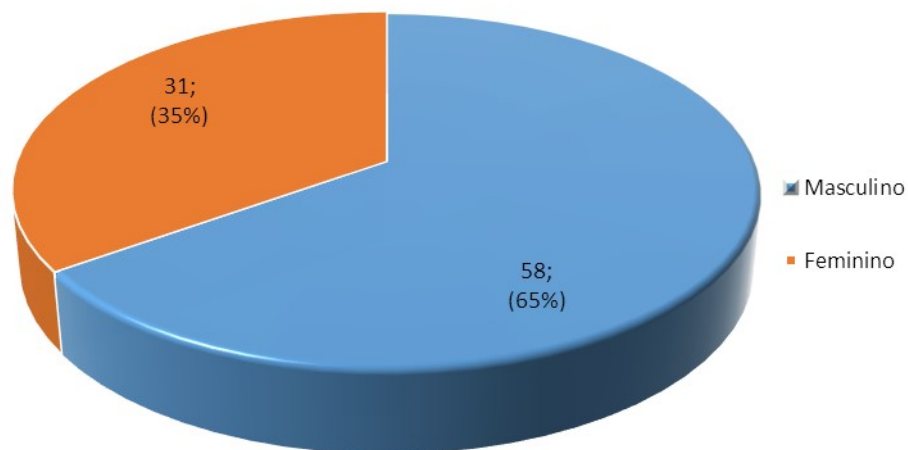


Figura 17 - Caracterização do Gênero do Líder atual
Fonte: Elaboração própria

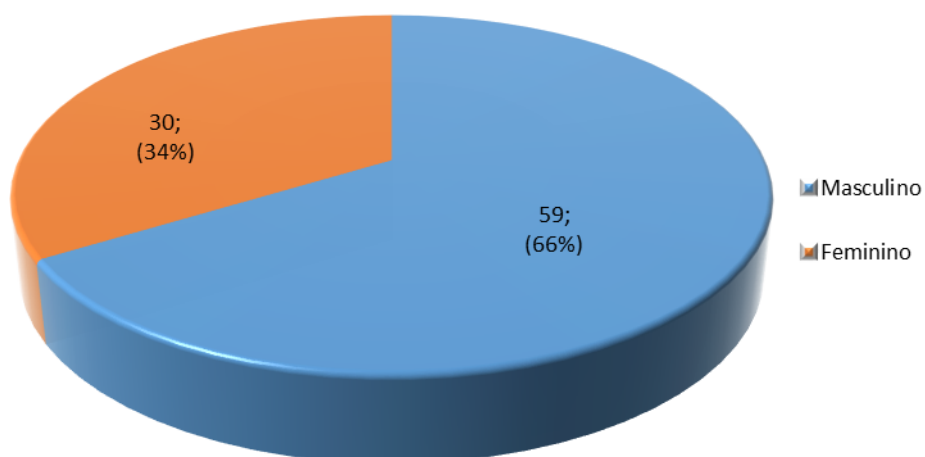


Figura 18 - Caraterização da preferência do gênero do superior hierárquico
Fonte: Elaboração própria

Estas duas figuras (Figura 17 e Figura 18), têm como finalidade conseguir uma leitura quanto ao gênero de líder que mais satisfaz os inquiridos tendo em conta o gênero do líder atual.

Uma vez que no gênero dos inquiridos, ver Figura 11, obtivemos 42 respostas para o gênero masculino e 47 para o feminino, muitos dos inquiridos do gênero feminino responderam que preferiam o gênero do líder masculino (Figura 18).

O que vem reforçar a tendência do líder atual ser maioritariamente masculino (Figura 17).

A título meramente curioso, numa época que tanto se fala (e reivindica), em igualdade de género para cargos de liderança, verifica-se que as mulheres quando confrontadas com o tema manifestam a sua preferência pelo líder masculino.

3.6. AMOSTRA

Após os quinze dias de prazo para rececionar as respostas procedeu-se ao tratamento de dados.

O tratamento dos dados resultou na amostra de 89 respostas a todas as questões colocadas no inquérito colocado aos inquiridos.

O tratamento dos dados resultantes do questionário, foram tratados estatisticamente pelo programa Microsoft Excel e em SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*, disponibilizado pelo ISG – Instituto Superior de Gestão.

3.7. MEDIDAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E VARIÁVEIS

Na elaboração do inquérito procedeu-se à pesquisa de inquéritos já efetuados segundo as medidas para as variáveis Liderança, Satisfação, Lealdade e Amizade, mencionadas no ponto 3.3, deste estudo.

3.8. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para que pudéssemos tratar as variáveis em estudo no inquérito, procedemos à numeração seguida de todas as questões, como podemos ver na Figura 19;

Variáveis	Questões	Numeração	Fonte
Satisfação	Ao envolvimento dos colaboradores nos Processos de tomada de decisão	V ₁	Técnico Lisboa, 2013
	Aptidão da liderança para conduzir a Organização (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar	V ₂	
	A sua chefia direta lidera através do exemplo	V ₃	
	À possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	V ₄	
	Ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista oportunidade de promoção	V ₅	
	Recebe elogios e outros sinais de reconhecimento do seu trabalho	V ₆	
Liderança	Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa	V ₇	Silva, 2009
	Procura sempre soluções mutuamente ganhadoras	V ₈	
	Trata as pessoas com respeito	V ₉	
	Distribui trabalho de acordo com o volume, Prioridades e capacidades individuais	V ₁₀	
	Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução	V ₁₁	
	Em situações de <i>stress</i> mantém a calma	V ₁₂	
Lealdade e Amizade	Identifica-se com o seu chefe	V ₁₃	Própria
	Relaciona-se diariamente com a sua chefia direta	V ₁₄	
	Acha o seu chefe competente	V ₁₅	
	Ouve-o quando precisa	V ₁₆	
	Perante hierarquias superiores, defende os pontos de vista do seu grupo	V ₁₇	
	Demonstra ser uma pessoa verdadeira	V ₁₈	

Figura 19 - Atribuição de numeração para tratamento estatístico
Fonte: Elaboração própria

Tendo-se efetuado a distinção da numeração por variável conforme passamos a mostrar na Figura 20 e Figura 21.

Variáveis	Questões	Numeração	Fonte
Lealdade	Acha o seu chefe competente	V ₁₅	Própria
	Perante hierarquias superiores, defende os pontos de vista do seu grupo	V ₁₇	
	Demonstra ser uma pessoa verdadeira	V ₁₈	

Figura 20 - Numeração para tratamento estatístico, (variável Lealdade)

Fonte: Elaboração própria

A variável lealdade foi avaliada pelas respostas com a numeração V₁₅, V₁₇ e V₁₈ como se pode constatar na Figura 20.

Variáveis	Questões	Numeração	Fonte
Amizade	Identifica-se com o seu chefe	V ₁₃	Própria
	Relaciona-se diariamente com a sua chefia direta	V ₁₄	
	Ouve-o quando precisa	V ₁₆	

Figura 21 - Numeração para tratamento estatístico, (Variável Amizade)

Fonte: Elaboração própria

A variável amizade foi avaliada pelas respostas com a numeração V₁₃, V₁₄ e V₁₆ como se pode constatar na Figura 21.

4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

4.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

4.1.1. ALFA DE CRONBACH

Com a finalidade de apurarmos a confiabilidade das variáveis, efetuámos uma análise de qualidades métricas das escalas de cada uma das 4 variáveis em estudo: Satisfação, Liderança, Amizade e Lealdade.

O grau de confiabilidade das variáveis é medido pelo Alfa de Cronbach, que deve apresentar valores entre 0 e 1, sendo que os valores quanto mais próximos de 1 maior é o grau de confiabilidade.

A confiabilidade é considerada aceitável a partir do valor 0,7, assim para todos os valores superiores a este valor existe fiabilidade das variáveis em estudo.

Procedemos então à verificação da fiabilidade das quatro variáveis em estudo, através do Alfa de Cronbach e obtivemos os valores que apresentam na Figura 22.

Variáveis	Alfa de Cronbach
Satisfação	0,837
Liderança	0,933
Amizade	0,876
Lealdade	0,896

Figura 22 - Verificação das variáveis em estudo pelo Alfa de Cronbach

Fonte: Elaboração própria

4.1.2. SATISFAÇÃO

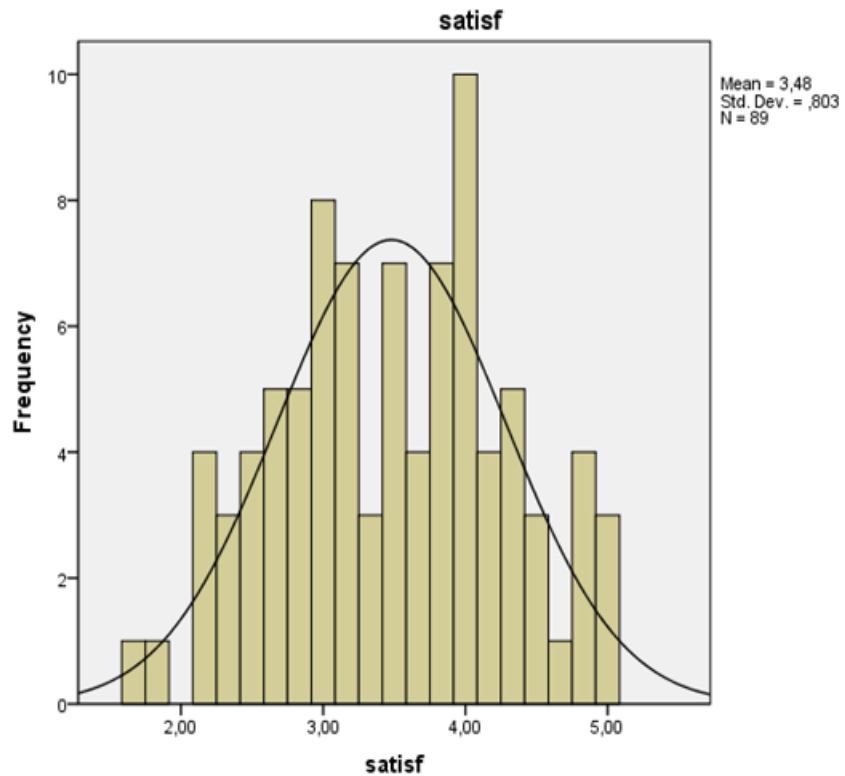


Figura 23 - Histograma da variável Satisfação

Como podemos verificar na variável Satisfação, (Figura 23) as respostas recaem na grande maioria entre o valor 3 e 4, sendo este último o que se destaca por atingir um valor muito próximo de 10.

As respostas entre o 1 e o 2 são bastante reduzidas, sendo até nulas no em 1.

A variável satisfação apresenta uma média de 3,48 e um desvio padrão de 0,803.

4.1.3. LÍDER

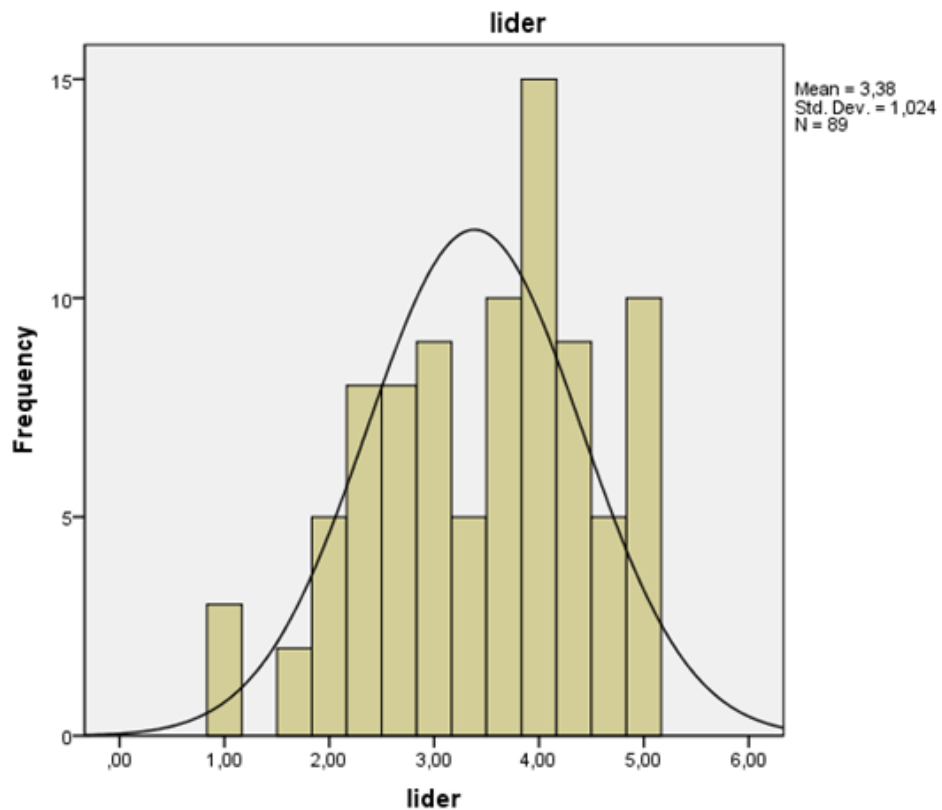


Figura 24 - Histograma da variável Líder

A variável Líder, (Figura 24) apresenta os valores mais elevados de resposta no 4 (muito aproximado de 15), e valores muito reduzidos entre 1 e 2, sendo a grande maioria das respostas do 2,25 até 5, deste modo a curva de distribuição está ligeiramente à direita. As respostas entre o 1 e o 2 são bastante reduzidas.

A variável satisfação apresenta uma média de 3,38 e um desvio padrão de 1,024.

4.1.4. AMIZADE

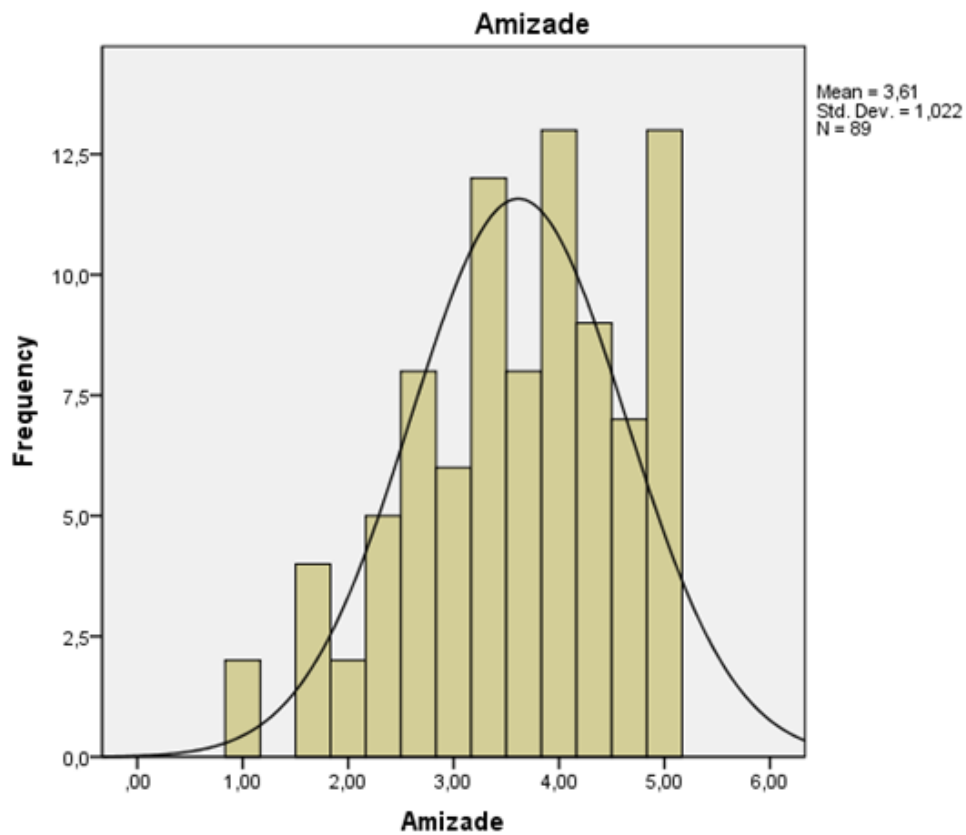


Figura 25 - Histograma da variável Amizade

A leitura do histograma da variável Amizade, (Figura 25) como podemos verificar a grande maioria de respostas encontra-se entre 2,50 e 5, apresentando mesmo valores mais elevados em 3,4 e 5 (entre 11 e 12,25 aproximadamente), e valores muito reduzidos entre 1 e 2,50, deste modo a curva de distribuição está ligeiramente à direita. As respostas entre o 1 e o 2,50 mostraram-se bastante reduzidas.

A variável satisfação apresenta uma média de 3,61 e um desvio padrão de 1,022.

4.1.5. LEALDADE

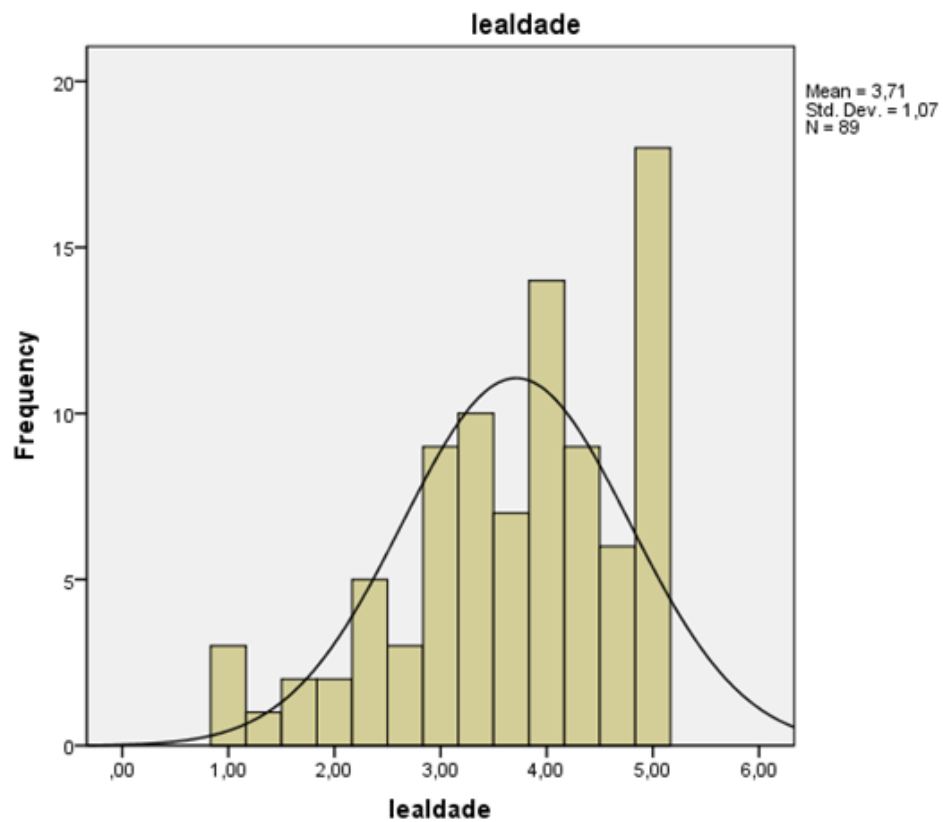


Figura 26 - Histograma da variável Lealdade

Na variável Lealdade, (Figura 26) como podemos verificar a grande maioria de respostas encontra-se entre 3 e 5, apresentando mesmo valores mais elevados em 4 e 5 (entre 14 e 17 aproximadamente), e valores muito reduzidos entre 1 e 3, deste modo a curva de distribuição está ligeiramente à direita. As respostas entre o 1 e o 3 mostram-se bastante reduzidas.

A variável satisfação apresenta uma média de 3,71 e um desvio padrão de 1,07.

4.2. TESTE DAS HIPÓTESES

4.2.1. CORRELAÇÕES

		Satisfação	Líder	Amizade	Lealdade
Satisfação	Pearson Correlation	1	,642**	,607**	,638**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	89	89	89	89
Líder	Pearson Correlation	,642**	1	,801**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	89	89	89	89
Amizade	Pearson Correlation	,607**	,801**	1	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	89	89	89	89
Lealdade	Pearson Correlation	,638**	,852**	,887**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	89	89	89	89

** . Correlação significativa ao nível 0.01 (2-tailed).

Figura 27 - Resultados de correlação entre variáveis

Dos resultados da correlação entre as variáveis em estudo (Figura 27), destacam-se os valores da variável Lealdade com as restantes variáveis, no entanto os valores de todas as correlações se situam acima de 0,607.

A correlação entre a variável Lealdade e o Líder apresenta o valor 0,852 e a Amizade apresenta o valor de 0,887, valores significativamente elevados.

4.2.2. REGRESSÃO

Pelos valores apresentados na correlação entre as variáveis em estudo, procedeu-se à regressão entre a variável Amizade (variável constante) e a variável Satisfação (variável dependente), ao testar as hipóteses, obtemos todos os $p\text{-value} = 0,000$, ver Figura 28, pelo que podemos concluir que existem diferenças significativas entre as médias das variáveis em estudo.

ANOVA ^b					
Modelo	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regressão	20,904	1	20,904	50,788	,000^a
Residual	35,808	87	,412		
Total	56,712	88			

a. Predictors: (Constante), Amizade

b. Variável Dependente: satisfação

Coeficientes ^a					
Modelo	Unstandardized Coeficientes não Padronizados		Standardized Coeficientes	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
(Constante)	1,756	,251		6,993	,000
Amizade	,477	,067	,607	7,127	,000

a. Variável Dependente: satisfação

Figura 28 - Regressão entre as variáveis Amizade e Satisfação

Analogamente, procedeu-se à regressão entre a variável Lealdade (variável constante) e a variável Satisfação (variável dependente), ao testar as hipóteses, obtemos todos os p-value = 0,000, ver Figura 29, pelo que podemos concluir que, também nestas, existem diferenças significativas entre as médias das variáveis em estudo.

ANOVA ^b					
Modelo	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regressão	23,063	1	23,063	59,628	,000^a
Residual	33,650	87	,387		
Total	56,712	88			

a. Predictors: (Constante), lealdade

b. Variável Dependente: satisfação

Coefficients ^a					
Modelo	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	1,703	,239		7,118	,000
Lealdade	,479	,062	,638	7,722	,000

a. Variável Dependente: satisfação

Figura 29 - Regressão entre as variáveis Lealdade e Satisfação

5. CONCLUSÕES

Os valores apresentados no estudo estatístico, regressão e correlação das variáveis em estudo mostram-nos que é vantajoso para a organização que exista amizade e lealdade pelo líder.

As empresas enquanto unidade económicas, só têm a ganhar se mantiverem o grau de satisfação de todos colaboradores, visto que essa corrente positiva irá transparecer para todos os stakeholders com que mantém relações.

Embora as variáveis Lealdade e Amizade e Satisfação não se encontrem visíveis no Capital Financeiro das organizações, mas são cruciais para que a empresa atinja as suas metas e crie valor de forma sustentável. Trabalhadores satisfeitos são mais felizes e atraem clientes que ao serem bem tratados se fidelizam.

Pelos resultados obtidos, as organizações que responderam encontram-se no caminho certo de motivarem as suas equipas e manter bons níveis de satisfação podendo, no entanto esforçarem-se mais para que os seus colaboradores mostrem um grau de satisfação ainda mais elevado.

Quanto à relação das variáveis em estudo verificámos que a liderança é de extrema importância para que todo o grupo se sinta protegido pelo líder. A integridade, respeito com que o líder trata todos os colaboradores inspira-lhes confiança e desencadeia lealdade, amizade e vontade de imitá-lo. Tais sentimentos resultam uma maior coesão do grupo, trazem maior valor à empresa e maior confiança dos stakeholders.

A Satisfação no trabalho de toda a equipa, aumenta exponencialmente o que origina maior prosperidade para a organização.

5.1. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA

Nesta investigação pretendia-se demonstrar que os decisores além de planearem e executarem a tarefa de gerir o trabalho, também devem saber gerir emoções, as suas e as do grupo, conhecendo o nome de todos os seus colaboradores e os seus problemas familiares, sem se envolver diretamente neles.

A aptidão de um indivíduo para apreender, identificar e gerir as suas emoções constitui um alicerce para as competências sociais e emocionais que são importantes para o sucesso e exercício de qualquer função.

Para além disso, à medida que aumenta o ritmo das mudanças e que o mundo do trabalho é cada vez mais exigente para o indivíduo a nível cognitivo, emocional e físico, este conjunto de capacidades tornar-se-á cada vez mais importante.

Deste modo, o líder tira mais partido do saber fazer de toda a equipa.

5.2. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

Este estudo e outros similares são vantajosos para a economia, para mostrar aos órgãos decisores que os gestores independentemente do patamar que ocupam na organização, são uma mais-valia para todo o grupo e geram prosperidade para a própria empresa.

Todas as pessoas que executam alguma tarefa na organização, deve ser alvo de atenção pelos seus superiores hierárquicos diretos, para que todos os níveis de operacionalidade sejam mais produtivos.

5.3. LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Este estudo, questionava se o grau de Satisfação no trabalho era influenciado pelo género do Líder bem como, pela atitude do líder e estilo de liderança perante os seus colaboradores.

Os resultados obtidos demonstraram que sim, no entanto verificou-se que se trabalhou com uma amostra que podemos considerar baixa, e com o foco muito centralizado na Área Metropolitana de Lisboa, o que só por si não nos retrata o resto do país.

Ao longo da investigação sentiu-se necessidade de aprofundar outras variáveis, tais como, a Inteligência Emocional, a Motivação e a Liderança criativa, no entanto estaríamos a desviarmos do estudo fulcral pelo que apenas abordámos alguns itens com o intuito de mostrar a razão de a Lealdade e a Amizade numa atitude face ao líder contribuem para a satisfação no trabalho.

Em investigações futuras além de alargar a amostra seria conveniente estudar organizações de todo o território nacional, para se obter o retrato das organizações em Portugal.

Poderão efetuar-se estudos mais profundos equacionando outras variáveis que poderão acrescentar valor. A título de exemplo temos a Inteligência Emocional, a Motivação e a Liderança criativa.

Outro tema que poderá ser alvo de estudos, poderá ser a questão de as mulheres preferirem o género de líder masculino, quando é o género feminino que está mais próximo da gestão da casa, da educação dos filhos, sempre com os rendimentos líquidos atuais, cada vez mais baixos. Por outro lado, o género feminino reivindica a igualdade de género, em toda a vida económica.

Poderá não ser só uma questão de mudança de mentalidades, mas sim a falta de condições por parte das organizações para que a mulher possa ganhar disponibilidade para dedicar mais tempo à vida profissional sem abdicar da vida familiar.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, F. (2003). *Técnicas de Chefia e Liderança*, CEFA – Centro de Estudos e Formação Autárquica, Tipografia Guerra;
- Andrews, S. (2014). *Intelligence*, Training Industrie Magazine, Winter;
- Alves, M. T. (2016). Impacto do estilo de liderança na satisfação no trabalho dos colaboradores (Doctoral dissertation).
- Amaral, L. (2013). *Análise da influência da liderança na motivação dos trabalhadores do CETEB*, União Educacional do Planalto Central;
- Bass, B. e Riggio R. (2005). *Transformational Leadership*, 2ª edição, Inc USA: Lawrence Erlbaum Associates;
- Brandão, N., (2015). *Unidade curricular Comportamento Organizacional*, Mestrado em Gestão, Sebentas I e II, Instituto Superior de Gestão - ISG;
- Brandão, N. e Silva, N. (2013). *Da performance à produtividade: A influência do clima organizacional*, Gestão Potencial Humano – Instituto Superior de Gestão, International Business and Economics Review, 4, Setembro 2013, pp. 223-235;
- Campos, T. (2015). *A Vantagem de contratar mulheres e de as promover a cargos de chefia*, Revista VISÃO n.º 1156 de 30 de Abril a 06 de Maio, pp. 52-59;
- Carvalho, A., (2013), *Inquérito à Satisfação dos colaboradores*, IST-Instituto Superior Técnico,
(https://aep.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/22/2013_09_30_relatorio_questionariosatisfacaocolaboradores_2013-2.pdf., acedido em 16-09-2016)
- Cavalcante, M., Siqueira, M. e Kuniyoshi, M. (2014). *Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas*. Revista Pensamento & Realidade, Vol. 29, n.º 4, pp.42-63;
- Cho, S., Drasgow, F., e Cao, M. (2015). *An investigation of emotional intelligence measures using item response theory*. Psychological assessment, 27(4), 1241-1252.;
(https://www.researchgate.net/profile/Seonghee_Cho2/publication/276148276_An_Investigation_of_Emotional_Intelligence_Measures_Using_Item_Response_Theory/links/55a8190e08ae481aa7f56bde.pdf, acedido em 16-10-2016);

- Collins, B. J., Burrus, C. J., & Meyer, R. D. (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *The leadership quarterly*, 25(4), 660-671.
- Couto, M. e Pereira, P. (2011). *Género e liderança na escola: da feminização da profissão docente ao desempenho de cargos de topo*. *Gestão e Desenvolvimento*, 19, 199-227. (http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/9179/1/gestaodesenvolvimento19_199.pdf, acedido em 09-09-2016);
- Dias, A., Varela, M., Costa, J. (2013). *Excelência Organizacional* 1ª Edição, Horácio Piriquito Edições;
- Duarte, A., D'Oliveira, T., Gomes, J. (2009). «*Imperiumfemininis*» *Uma liderança de sucesso escondido*, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Volume 8, n.º 3, pp. 12-24;
- Duarte, D., Teques, P., e Silva, C. (2017). Liderança e satisfação no futebol: testagem da congruência com recurso a análise de equações estruturais, *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 12(1), 71-82;
- Estevinha, P. A. S. (2016). Influência da liderança transformacional e da cultura organizacional na confiança organizacional (Doctoral dissertation, Universidad de La Rioja).
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. C., Neves, J., e Caetano, A. (2001). *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill;
- Figueiredo, H. (2012). *A motivação dos colaboradores nas organizações em contexto de crise económica*, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – ISCAL;
- Goleman, D., Boyatzis, R. e McKee, A. (2002). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*, Lisboa: Gradiva;
- Gonçalves, R. (2012), *Um estudo sobre a Liderança Feminina, motivação, bem-estar Subjetivo e bem-estar no trabalho*, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve;
- Güleriyüz, G., Güney, S., Aydın, E. M., e Aşan, Ö. (2008). *The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey*. *International Journal of Nursing Studies*, 45 (11), 1625-1635. (<http://spsssg.com/wp-content/uploads/2013/08/1-s2.0-S002074890800031X-main.pdf>);

Hassan, N., Jani, S. H. M., Som, R. M., Hamid, N. Z. A., e Azizam, N. A. (2015). *The Relationship between Emotional Intelligence and Teaching Effectiveness among Lecturers at Universiti Teknologi MARA*, Puncak Alam, Malaysia. International Journal of Social Science and Humanity, 5(1), 1. (<http://www.ijssh.org/papers/411-H00001.pdf>, em 09-09-2016);

INFORMADB (2013). *Gestão e liderança no feminino em Portugal*, 3.^a Edição, Fevereiro INFORMA D&B;

INE – Instituto Nacional de Estatística, Censos 2011 (<http://mapas.ine.pt/map.phtml>, acedido em 16-09-2016);

Menezes, R. M. D. S. L. (2016). Marketing relacional assente no marketing interno: a influência das competências de coaching do líder nas respostas dos colaboradores (Doctoral dissertation);

Mota, S. P. (2016). Para a construção da igualdade de género em organizações de economia social: do diagnóstico ao manual de boas práticas.

Nalin, R., & Cassandre, M. P. (2017). A LIDERANÇA EM TEMPOS DE CRISE: A CONFIANÇA ENTRE LÍDERES E LIDERADOS.

Patel, K. R., & Kumar, S. (2016). Emotional intelligence and managerial effectiveness: A comparative study of male and female managers. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 7(2), 244.

Pimenta, C. (2006). *Liderança nas grandes empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte: Estudo comparativo do estilo de liderança feminino x masculino, segundo modelo de Blake e Mouton*, Fundação Leopoldo;

PORDATA, INE, (2015), Censos 2011.
(<http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%3%a7%3%a3o+activa+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-164>, acedido em 16-09-2016);

Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – Teoria e prática*, Universidade de Aveiro, 1^a Edição, TIPAVE, Editora Gráfica de Aveiro;

SHL Group:3, (2009), (www.hcca.com.br/pdfs/port/motivacao.PDF, acedido em 16-09-2016);

Sobrinho, J. F. P.M (2016). Effects of leaders# 180; behavioural integrity on followers cooperation levels.

Silva, d. (2009). *Caracterização das competências de liderança dos oficiais subalternos de infantaria em operações militares*;

Silveirinha, M. J., & Simões, R. B. D. (2016). «As mulheres tentam compensar: O verbo compensar é terrível, não é?» Género e jornalismo em tempos de mudança. *Ex aequo*, (33), 31-47.

Sousa, F.C. *et al*, (2013). *Liderança Feminina, Bem-Estar e Inovação nas Empresas*, Apgico - Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação, Projeto POAT Ref.^a 000617402012;

Sun, Y., Gergen, E., Avila, M., & Green, M. (2016). Leadership and job satisfaction: Implications for leaders of accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(03), 268;

Vecchio, R. (2002). *Leadership and gender advantage*. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 (2002), 643-671, Pergamon. Elsevier Publish;

QUESTIONÁRIO

O presente questionário insere-se num estudo no âmbito do seminário de investigação sobre “Liderança e Satisfação no Trabalho - Uma análise das implicações de atitude face ao líder”, para conclusão do Mestrado em Gestão, do Instituto Superior de Gestão em Lisboa

Este questionário é confidencial e não existem respostas certas ou erradas.
Na resposta às questões terá apenas de assinalar com uma cruz “X”, a sua opção de resposta de forma sincera e espontânea.
O questionário é anónimo, não coloque a sua identificação em nenhuma folha, nem assine o questionário.
Obrigado pela sua colaboração.

As respostas ao presente Inquérito têm a seguinte escala:

1 - nada bom; 2 - pouco bom; 3 – satisfaz; 4 – bom; 5- muito bom

1. Perfil do entrevistado/a

a. **Género:**

☐ Masculino

☐ Feminino

b. **Idade:**

☐ (18 – 30)

☐ (31 – 40)

☐ (41 – 50)

☐ (51 – 60)

☐ (61 ou mais)

c. **Escolaridade:**

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário (até 9ºAno)
- ☐ Ensino Secundário (até 11ºAno)
- ☐ Ensino Secundário Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Mestrado/Doutoramento

d. **Estado Civil:**

- ☐ Casado
- ☐ Solteiro
- ☐ Outro

e. **Tempo de trabalho na empresa atual**

- ☐ Menos de 1 Ano
- ☐ mais de 1 Ano menos de 5 Anos
- ☐ mais de 5 Anos menos de 10 Anos
- ☐ mais de 10 Anos

f. **Quantos empregados tem a empresa onde trabalha (aproximadamente)**

- ☐ Menos de 10
- ☐ (11 - 50)
- ☐ (51 - 100)
- ☐ Mais de 100

g. **Neste momento o seu superior hierárquico direto é;**

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

h. **Prefere responder a um superior hierárquico direto;**

☐ Masculino

☐ Feminino

2. Fatores Motivadores em ambiente de trabalho

	1	2	3	4	5
a. Sente medo de falhar, de ser criticado(a) negativamente pelos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Vence desafios, atinge metas e é exposto(a) a exigências pessoais muito elevadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Não se importa com as condições de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Gosta de ter liberdade de organizar o trabalho da sua forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista oportunidade de promoção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Recebe elogios e outros sinais de reconhecimento do seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Fonte: SHL Group:3, agosto 2009)

3. Classifique a sua Satisfação no Trabalho quanto:

	1	2	3	4	5
a. Ao envolvimento dos colaboradores nos Processos de tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Aptidão da liderança para conduzir a Organização (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| c. A sua chefia direta lidera através do exemplo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. À possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista oportunidade de promoção | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Recebe elogios e outros sinais de reconhecimento do seu trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(Fonte: Técnico Lisboa, 2013)

4. Classifique a sua chefia quanto à Liderança:

- | | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Procura sempre soluções mutuamente ganhadoras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Trata as pessoas com respeito | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Distribui trabalho de acordo com o volume, Prioridades e capacidades individuais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Em situações de stress mantém a calma | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(Fonte: Silva, 2009)

5. Classifique a sua lealdade e amizade pela sua chefia:

	1	2	3	4	5
a. Identifica-se com o seu chefe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Relaciona-se diariamente com a sua chefia direta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Acha o seu chefe competente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Ouve-o quando precisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Perante hierarquias superiores, defende os pontos de vista do seu grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Demonstra ser uma pessoa verdadeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Fonte: Própria)

Agradeço a sua colaboração